

**NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS DEL HOSPITAL SAN JUAN DE  
DIOS DE TÁMESIS**

**AUTORES:**

**Castro Hurtado Carlos Steven**

**Hernández Rodríguez Gladys Marcela**

**Mejía Pacheco Gina Marcela**

**TUTOR:**

**ANA MARÍA LEÓN FORERO**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE CIENCIA DE LA SALUD**

**2019**

## Contenido

Introducción. ....	4
Justificación.....	7
Caracterización de la entidad. ....	8
Presentación de la empresa.....	8
Presentación de productos y servicios que ofrece .....	8
Descripción de áreas o dependencias. ....	12
Presentación del problema.....	13
Objetivo.....	16
Objetivo General. ....	16
Marco Referencial. ....	16
Marco Conceptual.....	16
Marco Normativo. ....	17
Evidencias. ....	19
Gerencia Estratégica y de Servicios. ....	19
Pregunta de Investigación.....	19
Objetivo específico. ....	19
Selección y aplicación de instrumentos.....	19
Análisis de la información.....	28

Auditoría y control de calidad en salud.....	35
Pregunta de Investigación.....	35
Objetivo específico. ....	35
Selección y aplicación de instrumentos.....	35
Análisis de la información.....	43
Desarrollo Organizacional.....	57
Pregunta de Investigación.....	57
Objetivo específico. ....	57
Selección y aplicación de instrumentos.....	57
Análisis de la información.....	61
Conclusiones y recomendaciones.....	63
Bibliografía/Webgrafía.....	68
Consideraciones legales .....	7

## **Introducción.**

Para las instituciones de salud en Colombia sin importar el tipo o el servicio que preste, sus colaboradores son de gran importancia, donde la satisfacción de ellos es un factor condicionante para el desempeño en las actividades de la organización y las metas que se pretenden alcanzar. Tratar de entender el impacto de las personas y su comportamiento dentro las instituciones de salud, permite mejorar la eficacia de éstas, no se debe desconocer que actualmente las entidades de salud y sus líderes presentan gran interés en identificar debilidades y buscar estrategias de mejora en el bienestar de los trabajadores, con el fin de lograr un nivel de satisfacción óptimo que permita que sus empleados cuenten con ambientes laborales que favorezca su desarrollo personal, laboral, social y que con ello mejore su productividad, tanto en cantidad como en calidad.

Este documento está conformado por capítulos donde se desarrolla el análisis de la satisfacción laboral en el Hospital San Juan de Dios de Támesis y se propone un plan de mejora:

Iniciando con el capítulo I, se realiza la caracterización de la entidad, se establece el planteamiento del problema identificado y se indica el objetivo general. En el capítulo II, se integra las argumentaciones conceptuales y normativas que soportan este análisis. En el capítulo III se plasma detalladamente la metodología, los instrumentos utilizados y se integran los resultados obtenidos. En el capítulo V se conforma de las conclusiones y recomendaciones y finalmente en el capítulo IV se incluyen el listado de referencias.

Es importante analizar el nivel de satisfacción de los empleados del hospital bajo el contexto en 3 dimensiones gerenciales:

Auditoria y Calidad, se busca mejorar el modelo de operación centrados en el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad, partiendo de la aplicación de una encuesta de auto-evaluación que faculte la medición del porcentaje de satisfacción de cada empleado referente a su desarrollo personal, social, profesional y laboral. En la satisfacción laboral del Hospital San Juan de Dios de Támesis; se evidencio que los principales motivos de insatisfacción laboral manifestados por los empleados son: no existen estrategias de incentivos para el mejoramiento, el personal no tiene una estabilidad laboral ya que los contratos ofrecidos por la entidad son por prestación de servicios; lo que evidencia un nivel de satisfacción bajo y ocasiona que los empleados busquen una mejor oferta laboral, se presentan ausentismos por incapacidades medicas de forma frecuente que aumenta la carga laboral de los compañeros de trabajo, no existen incentivos para capacitaciones de los colaboradores dentro de la entidad.

En el contexto de Gerencia estratégica, este permite definir actividades específicas de motivación laboral que buscan mejorar el nivel de satisfacción de los empleados; a través de herramientas como el análisis Dofa en el cual se puede evidenciar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la entidad; Análisis Pestal que busca realizar un diagnóstico situacional externo y diseñar estrategias de mejora; Balance Score donde a través de indicadores se mide la satisfacción de los colaboradores del Hospital partiendo de la misión, visión y objetivos de la entidad. Finalmente diseñar estrategias que permitan lograr un bienestar laboral óptimo.

En Desarrollo Organizacional se escogió el Método Kotter que facilita a las compañías gestionar eficazmente proyectos de cambio y al mejorar dicha capacidad, las organizaciones pueden aumentar sus posibilidades de éxito. El Método Kotter se compone de 8 fases que permiten de forma efectiva el proceso de cambio. Con esta herramienta se pretende fomentar en

los empleados del Hospital San Juan de Dios de Támesis premura por crear una nueva visión dentro de la entidad enfocado a obtener un ambiente laboral óptimo mediante líderes de la institución que se empoderen y busquen crear un ambiente de cambio para el bienestar de todos sus compañeros, proponiendo incentivos, espacios de esparcimiento, capacitaciones, acompañamiento psicosocial, entre otros. Se busca fijar un cambio de cultura laboral y de esta forma lograr la excelencia en la prestación de los servicios.

Las tres dimensiones gerenciales permiten llegar al análisis del nivel de satisfacción que tienen los colaboradores a través de las herramientas ya mencionadas, permitiendo evaluar desde diversos aspectos la situación actual y así sugerir acciones de mejora que favorezcan el mejoramiento continuo de la entidad desde un ámbito interno, el cual se verá reflejado en la prestación del servicio con calidad y calidez.

### **Justificación.**

Con este trabajo se busca a través de diferentes herramientas identificar el nivel de satisfacción de los empleados del Hospital San Juan de Dios de Támesis; una vez identificados se crea un plan de mejora, teniendo como principal finalidad alcanzar un mejor ambiente de motivación laboral.

Se considera importante dar a conocer el nivel de satisfacción en el que se desenvuelve el recurso humano del Hospital San Juan de Dios Támesis, teniendo en cuenta que este es un factor determinante en el aumento de la productividad, todo esto visto desde 3 aspectos importantes Gerencia estratégica, Auditoria de la calidad y Desarrollo organizacional.

Este trabajo se realiza con la finalidad de iniciar el rumbo hacia una mejora continua en dicha entidad, para establecer un compromiso de reflexión integral entre los empleados y las directivas y de esta forma mejorar el ambiente laboral en las que se desenvuelve el personal.

Se desarrolla realizando encuestas y entrevistas a los empleados del Hospital donde se evalúa el nivel de satisfacción de los mismos, se plantea un problema y extiende una solución a este a través de un plan de mejora.

## **Caracterización de la entidad.**

### **Presentación de la empresa.**

La E.S.E Hospital San Juan de Dios de Támesis es una Entidad de carácter público; su representante legal desde el año 2016, es el Doctor Álvaro Giraldo Vásquez, Médico general egresado de la Universidad de Antioquia, especialista en gerencia en Salud de la Universidad EAFIT y especialista en salud ocupacional.

Líder en programas de promoción y prevención, dentro de los cuales se destaca como experiencia significativa en el Departamento de Antioquia por su trayectoria de 16 años en programas de primera Infancia lo cual le ha permitido ampliación de sus servicios.

Adicionalmente se cuenta con convenios interinstitucionales que trascienden del ámbito de la Salud; mediante la operación de Programas como Alimentación escolar PAE, Jornada Única, Centro de Desarrollo Infantil y Programa Buen Comienzo Antioquia. Se resalta el esplendor de sus instalaciones en cada uno de los espacios lo cual favorece que hoy en día se autodenomine como “La casa de la Salud de los Tamesinos”. La Institución cuenta con 130 funcionarios.

### **Presentación de productos y servicios que ofrece**

Servicio de consulta externa, servicio de urgencias, servicio de hospitalización entre otros programas de prevención y promoción.

Sus inicios remontan desde el año 1989 a cargo de religiosas quienes prestaban servicios a los enfermos, con el transcurrir de los años contó con mayor apoyo en la misión hasta lograr la transformación como entidad de categoría especial, publica descentralizada del orden municipal y



dotada con personería jurídica en el año 1964 para ofrecer servicios de primer nivel de atención a los 16.000 habitantes del municipio de Támesis.

Como eje fundamental en su misión establece que se caracteriza por prestar un buen servicio con calidez y trato humanizado y se visiona para el año 2023 como modelo nacional en atención primaria en salud con talento humano motivado al trato humanizado, adecuada infraestructura física y tecnológica; garantizando calidad y calidez para generar rentabilidad social y económica.

El Hospital San Juan de Dios en el municipio de Támesis tiene como objetivo principal trabajar en promover el cuidado físico y mental de las personas para que tengan más calidad de vida y así disminuir los gastos médicos. Con este objetivo se busca que, a través de mejorar el nivel de satisfacción de los empleados, tengan conocimiento de este objetivo y lo sientan suyo; que el empleado desarrolle su potencial laboral no solo en su realización personal sino en alcanzar los objetivos de la empresa y por ende brindar un servicio de calidad, mejorando los procesos internos de la entidad.

### **Descripción de la cadena de valor.**

Principales proveedores:

El Hospital San Juan de Dios cuenta con proveedores para el manejo hospitalario, ubicados en la ciudad de Medellín principalmente y proveedores de insumos de alimentos para el manejo de los programas de primera infancia enfocado en las compras locales. A continuación, se realiza una breve descripción de los mismos:

Manejo Hospitalario:

Hospimedicos Medellín S.A

Empresa del sector salud encargada de la distribución al por mayor de equipos médicos, insumos y dotaciones médicas y farmacéuticas Hospitalarias se encuentra ubicada en la localidad de Medellín, en el departamento de Antioquia con una trayectoria de 28 años en el mercado. La forma de pago se estima a crédito con plazo de 30 días (Información Empresas, 2019).

#### COHAN

Cooperativa de Hospitales de Antioquia designado como Centro Colaborador de la Organización Mundial de la Salud OMS y de la Organización Panamericana de la Salud OPS, en el área de Sistema de Suministro de Medicamentos e Insumos Hospitalarios Esenciales. Incluye la prestación de servicios farmacéuticos de baja, media y alta complejidad. La forma de pago se estima a crédito con plazo de 60 días (COHAN, 2019).

#### Linde Colombia S.A

Antes conocida como AGA FANO, Linde Colombia es el proveedor líder en Colombia de gases medicinales, industriales y especiales y servicios relacionados a los mismos. Las principales áreas de enfoque comprenden atención clínica, atención de emergencia, infraestructura hospitalaria, atención a domicilio y terapias de ventilación. Los gases de uso medicinal y farmacéutico se utilizan en el diagnóstico o tratamiento de diversas condiciones clínicas. Además de la terapia con oxígeno, la terapia con aerosol y anestesia, Linde Healthcare brinda soluciones de gas de uso médico para casos de enfermedad pulmonar obstructiva crónica, asma, apnea de sueño y dolores. Las compras se realizan de contado (Linde Colombia, 2019).

Proveedores de insumo de alimentos para programas de primera infancia y adulto mayor:

#### Granero La prendería

Establecimiento comercial de mercado local con experiencia de 15 años, Ventas al por mayor y al detal. Propietario Juan Carlos Colorado. Cuenta con los requisitos legales para comercializar con el estado. Provee alimentos perecederos y no perecederos para Programas de alimentación Escolar PAE, Estrategia cero a siempre con centro de desarrollo infantil y Buen Comienzo Antioquia. La forma de pago se estima a crédito con plazo de 30 días.

Tienda mixta la Tamesina

Establecimiento comercial de mercado local, experiencia de 18 años. Ventas al por mayor y al detal. Propietario Horacio Escobar. Cuenta con los requisitos legales para comercializar con el estado. Provee alimentos perecederos y no perecederos para el programa de atención integral a la primera infancia Buen comienzo Antioquia. La Forma de pago se estima a crédito con plazo de 30 días.

Clientes

El Hospital San Juan de Dios de Támesis brinda servicios de atención de primer nivel a la población estimada en 16.000 habitantes de la zona rural y urbana. Teniendo en cuenta que el Hospital cuenta con servicios especializados como Rayos X, psicología, Nutrición y Fisioterapia, es posible ofrecer atención en este tipo de servicios a la población de municipios aledaños del suroeste antioqueño, tales como Jericó, Valparaíso, La pintada y Pueblo rico, que encuentran en el Hospital San Juan de Dios su primera opción y así evitar el traslado a la ciudad de Medellín, lo cual implica mayor costo en el ámbito económico y en tiempo.

Mediante los programas de atención a primera infancia se brinda cobertura universal del territorio a 700 madres gestantes, niños y niñas menores de 5 años de la zona urbana y rural. En

el programa de alimentación escolar PAE se cuenta con 3000 cupos entre refrigerio escolar y Alimentación en Jornada Única a niños y niñas de primaria y bachillerato de igual manera en la zona rural y Urbana. En el programa del adulto mayor se cuenta con una cobertura de 150 usuarios en la zona urbana y las dos cabeceras municipales.

Para la institución este tipo de servicios se enmarcan en la atención de la estrategia de promoción de la Salud y prevención de la enfermedad ya que para todos los programas se cuenta con apoyo interdisciplinario favoreciendo así a que exista seguridad alimentaria en la población del municipio de Támesis.

### **Descripción de áreas o dependencias.**

Oferta o productos y servicios que ofrece se menciona:

**Servicio de Consulta externa:** Consulta médica general y extramural en los dos corregimientos del municipio, actividades de promoción y prevención en la cual se incluye el personal de medicina, enfermería, odontología, Rayos X, Laboratorio Clínico, electrocardiogramas, monitoreo fetal, Psicología, Nutrición, Fisioterapia.

**Servicio de Urgencias:** Atención en medicina y odontología 24 horas, atención de parto de baja y mediana complejidad, incubadora y monitor de signos vitales, sala de observación, curaciones y aplicación de tratamientos.

**Hospitalización:** Medicina interna, obstetricia, ginecología y pediatría.

**Otros programas:** Atención a la primera infancia mediante la Estrategia de cero a siempre con centro de desarrollo infantil en el área urbana y Buen comienzo Antioquia para la zona Rural, Centro de acondicionamiento físico, telemedicina, programa de alimentación escolar PAE y jornada Única y finalmente programa de adulto mayor.

### **Presentación del problema.**

La satisfacción laboral en la actualidad constituye un elemento esencial para el buen desarrollo profesional, laboral y social de cada empleado, por esta razón es necesario estudiarlo en forma consecuente y lograr que se generen mejoras en los ambientes laborales de cada organización. La baja satisfacción laboral genera un riesgo profesional entre el personal de la entidad que presta servicios de salud; mientras que la satisfacción laboral responde a un estado emocional positivo que es la resultante de mejorar la productividad y el desempeño de manera favorable tanto para la entidad como para el empleado.

El Hospital San Juan de Dios de Támesis es una entidad pública de primer nivel que atiende la población urbana y rural del municipio; presta servicios de urgencias, hospitalización, consulta externa, promoción y prevención, entre otros programas como: Preconcepcional, familia gestante, estimulación temprana, movimiento joven, boquitas sanas y felices, estrategia de cero a siempre, equipo comunitario de salud, ciclo vital, alimentación escolar, vida sana y atención al adulto mayor.

Si bien el cliente externo es un factor de suma importancia para las instituciones no se deben centrar sus objetivos en la satisfacción de los mismos, pues se puede incurrir en minimizar la importancia de tener un nivel de satisfacción adecuado en los empleados durante el desarrollo diario de sus actividades y la percepción frente a lo que les brinda el hospital para el desarrollo de su vida profesional y personal. Existen contextos que afectan el nivel de satisfacción de los empleados uno de ellos es que no se cuenta con planes estratégicos al talento humano que fomenten el bienestar laboral, además de la ausencia de análisis estratégico para con sus

colaboradores (cliente interno) que permita cumplir con los objetivos organizacionales frente a los usuarios (cliente externo).

En el Hospital San Juan de Dios de Támesis se evidencian diferentes aspectos que llevan a un nivel de satisfacción laboral inadecuado para los empleados; se evaluó esta dificultad teniendo en cuenta tres dimensiones: Gerencia Estratégica y de Servicios donde se evidencia a través de instrumentos como el Análisis Pestal, Balance Score y el cuadro de Estrategias que el Hospital presenta un grado de insatisfacción medio ya que no hay se brinda capacitación continua, no se cuenta con incentivos, no existen actividades enfocadas en los empleados. Existe un elevado porcentaje de ausentismos por incapacidades y renuncias que conllevan a una carga laboral superior para algunos de sus empleados. Se requiere entonces sugerir actividades como plan de mejora para lograr aumentar el nivel de satisfacción de los empleados y de esta manera llegar a un desarrollo laboral, profesional y organizacional óptimo a través de la prestación de servicios de salud cálidos.

Auditoría y Control de Calidad partiendo del hecho que El Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad tiene como objetivo principal proveer de servicios de salud de manera equitativa, con calidad y asegurando accesibilidad a estos, a través de un nivel profesional óptimo y con el propósito de lograr la adhesión y satisfacción de las personas; se hace necesario que el Hospital San Juan de Dios de Támesis, sus socios y directivos velen por brindar a sus trabajadores un ambiente laboral adecuado, el cual actualmente presenta deficiencias pues existe en la entidad empleados insatisfechos en diferentes aspectos como lo son tipo de contratación que maneja, la falta de capacitación y desarrollo de sus habilidades profesionales, la falta de incentivos, entre otros.

Finalmente se plantea el problema bajo la dimensión de Desarrollo Organizacional la cual tiene como objetivo evaluar como gestiona el Hospital estrategias para la excelencia en la prestación del servicio. La entidad presenta una debilidad frente al nivel de satisfacción de los empleados al no tener una estructura enfocada al cambio en la cual se definan a quien va enfocado y de qué manera se llevara a cabo. No se cuenta con roles que lideren y promuevan diferentes actividades en las cuales se involucre al personal ni se definen metas a corto o a mediano plazo que permitan realizar seguimiento de las metas.

## **Objetivo.**

### **Objetivo General.**

Analizar el nivel de satisfacción laboral de los empleados del Hospital San Juan de Dios de Támesis, mediante la aplicación de herramientas que permitan sugerir un plan de mejora y así contribuir en favorecer el desarrollo profesional, personal y social de los colaboradores.

## **Marco Referencial.**

### **Marco Conceptual.**

Satisfacción laboral: La sensación que el individuo experimenta al lograr el equilibrio entre una necesidad sentida, o grupo de necesidades, y el objeto o los fines que lo producen, es decir la actividad del trabajador frente a su propio trabajo (Locke ,1976).

Instituciones de salud: Organización pública o privada cuyo ámbito de acción se encuentra en el sector salud, procurando el cuidado de la población en general con un recurso humano capacitado y motivado (Muñoz y López, S.F.).

Recurso humano: Es el conjunto de capital humano que está bajo el control de la empresa en una relación directa de empleo. En este caso personal, para resolver una necesidad o llevar a cabo cualquier actividad en la empresa (Morales Gutiérrez ,2002).

Motivación: Este término encierra sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y significado para el trabajo (García, 2007).



Entorno laboral: Conjunto de características organizacionales que facilitan o dificultan la práctica profesional, y entre las que se destacan la comunicación, la colaboración, el desarrollo profesional, que incluye la formación, y el empoderamiento de los trabajadores (Serrano, parró, 2015).

Encuesta: Una encuesta es una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación, con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población (García ,1993).

### Marco Normativo.

Norma	Marco General	Artículos que se utilizarán o señaladas textualmente o parafraseados.
Código sustantivo del trabajo	Relaciones que surgen entre empleadores y los empleadores.	Artículos 9 protección de los trabajadores. Es importante que todo el trabajador independiente su forma de contratación, se proteja su bienestar físico y mental.
Ley 9 de 1979	Por el cual dicta medidas sanitarias.	Artículo 81. La salud de los trabajadores es una condición indispensable para el desarrollo tanto personal como social, es decir, parte para el buen cumplimiento de sus labores.
Ley 1072 de 2015.	Reglamento único de trabajo.	Artículo 2.2.4.6.8 obligaciones de los empleadores (literal 4). Todas en entidades tanto públicas como privadas deberán asignar los recursos necesarios para la implementación de sistemas en seguridad y salud en el trabajo, disminuyendo los riesgos y aportando a la construcción de ambientes laborales seguros.
Ley 1567 de 1998	Por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el	Artículo 11 obligaciones de las entidades. Es importante que todas las entidades de salud capaciten y establezcan programas para facilitar el

	sistema de estímulos para los empleados del Estado.	desarrollo de los trabajadores.
Ley 1010 de 2006	Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo.	Artículo 9 medidas preventivas y correctivas del acoso laboral. Es importante que las instituciones tomen las medidas necesarias para evitar todas esas conductas que produzcan en los profesionales de la salud desmotivación o insatisfacción laboral.
Ley 2646 de 2008	Por el cual se establecen disposiciones a la exposición del riesgo psicosocial y sus causas ocupacionales.	Artículo 5 factores. Las instituciones de salud deben comprender la exposición de los trabajadores a factores tanto internos como externos, que afectan a los trabajadores en la ejecución de sus labores.

## **Evidencias.**

### **Gerencia Estratégica y de Servicios.**

#### **Pregunta de Investigación.**

¿Qué actividades, definidas en un plan, se requerirían para dar cumplimiento a la estrategia planteada?

#### **Objetivo específico.**

Definir actividades específicas que apunten al incremento de la satisfacción laboral centradas en la motivación del personal mediante la aplicación de instrumentos relacionados entre sí como el análisis Pestal, Análisis DOFA, el Balance Score Card, los cuales podrán generar cambios a corto o mediano plazo en el Hospital San Juan de Dios de Támesis.

#### **Selección y aplicación de instrumentos.**

A continuación, se describirán de forma detallada los diferentes instrumentos utilizados permitieron llegar a generar actividades para un plan estratégico. Estos instrumentos se encuentran relacionados entre ellos, ya que hacen parte de un proceso en el que primero se hace un análisis de diferentes situaciones externas que afectan a la organización, posteriormente se procede a realizar el análisis de la situación interna evaluando varias variables que enaltecen características positivas o negativas de la institución. Con el resultado del análisis situacional se llega al último paso que es

aplicar el Balance Score Card, el cual permitirá hacer seguimiento a las acciones que nos llevarán a la implementación de la estrategia y el cumplimiento de la visión, logrando de esta manera alcanzar el objetivo de la investigación y responder a la pregunta problema.

### **Análisis Pestal.**

Es la herramienta elegida para aplicar en el Hospital San Juan de Dios de Támesis; con ello se busca realizar el análisis situacional externo, dado que brinda orientación a través de variables preestablecidas que son de suma importancia y que permiten evidenciar como lo externo a la organización favorece o por el contrario desfavorece el funcionamiento, y de esta manera tener argumentos a la hora de tomar decisiones para crear y diseñar estrategias.

<b>TIPO DE VARIABLE</b>	<b>Descripción de las variables a considerar</b>
<b>Político</b>	En ocasiones se ve afectado por el aumento de los salarios ya que en los 3 últimos años el gobierno nacional ha decidió solo subir el 6% a los salarios a pesar de esto, en el Hospital San Juan de Dios de Támesis se aplica el 4% de aumento anual siendo esta cifra inferior a lo estimado a nivel nacional y siendo esto además de pleno conocimiento por parte de los empleados por lo tanto se generan sensaciones de insatisfacción en el tema de la remuneración económica.
<b>Económico</b>	El recorte del presupuesto anual para la salud y el retraso continuo de las EPS en los pagos trae como consecuencia al incumplimiento en las remuneraciones salariales del recurso humano.  No se cuenta con recursos suficientes para cubrir los gastos operacionales y no operacionales de la institución, esta situación incide en el quehacer laboral ya que se presentan dificultades para ofrecer la atención con calidad y en calidez teniendo en cuenta el ámbito personal ya que lo empleados se ven obligados a cubrir sus gastos personales con dineros prestados y genera situaciones de desespero, desmotivación, fatiga y aumento en las renunciaciones del personal situación que no se presentaba con frecuencia.
<b>Social</b>	El hospital presta sus servicios principalmente a la población

	<p>personal con larga trayectoria laboral lo cual favorece que se  a los usuarios y se brinde una atención más cálida por la cercanía  de la institución por lo tanto en el día a día se atiende al vecino, al  de la infancia, favoreciendo se apersonan de las dificultades del  en agradable y cálida.</p>
<b>Tecnológico</b>	<p>A pesar de ser un Hospital de atención de primer nivel, se cuenta  con dotación de equipos de alta tecnología en los servicios de  urgencias y laboratorio convirtiéndose en un parte de tranquilidad  para el personal médico, los pacientes y hasta para especialistas  que tratan al paciente en la ciudad de Medellín, evitando así que  se obligue al paciente a repetirse los exámenes clínicos por temas  de dudas. Frente a los resultados de los exámenes.</p> <p>La dotación de equipos de cómputo es de generaciones antiguas  por lo tanto se presentan fallas frecuentes generando retrasos en  las ocupaciones laborales e impidiendo la proactividad del  personal.</p>
<b>Ambientales</b>	<p>Durante época de invierno se presentan afectaciones de salud en  los empleados y debido a la capacidad limitada de empleados no  se cuenta con reemplazos por lo tanto se deben cubrir estas  ausencias unos a otros generando sobrecarga laboral y lo que esto  acarrea emocional y mentalmente siendo poco sano para el  ambiente laboral.</p> <p>Por esta misma causa, se aumentan las estancias hospitalarias y  las remisiones a la ciudad de Medellín lo cual genera fatiga en el  personal de enfermería ya que cada turno de ambulancia puede  aplicar para dos remisiones a la ciudad de Medellín. Teniendo en  cuenta que un solo trayecto se encuentra a 4 horas de distancia  más las situaciones que se presentan en carretera y/o demoras  para recibir al paciente.</p>
<b>Legal</b>	<p>Ley estatutaria 1751 de 2015, todos los pacientes independiente  su tipo de afiliación tiene el derecho fundamental a la salud, por  lo cual la capacidad del hospital no soporta la cantidad de  paciente que acuden para su atención generando sobre gasto del  recurso económico y del recurso humano. Adicionalmente el  tema de migrantes venezolanos se ha incrementado en el último  año y enfáticamente en la atención a primera infancia, el Hospital  ha asumido los controles de crecimiento y desarrollo, vacunas y  atención médica a los niños y niñas mientras el municipio les  atiende como población vinculada.</p>

### Análisis DOFA.

Esta Matriz fue utilizada para el Hospital San Juan de Dios de Támesis, ya que a través de ella se logran identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la organización, es decir con la implementación de esta herramienta se logra evidenciar que es lo positivo y negativo de la institución y con ello prevenir, prever o por el contrario fortalecer características importantes para optimizar los servicios que se ofrecen.

A continuación, se expondrá la herramienta con las cuatro variables de base del DOFA y en ellas la descripción de 6 características que se correlacionan y que son de suma importancia para la prestación del servicio de la IPS.

Debilidades	Oportunidades	Fortalezas	Amenazas
No se planean con juicio los procedimientos internos de la institución generando confusión entre compañeros, a los pacientes e inconformidad continua.	Es una Institución con trayectoria y reconocimiento a nivel departamental como experiencia significativa en los programas de Primera Infancia y programas de Promoción y Prevención.	Se cuenta con recursos de alta tecnología para ofrecer servicios de calidad permitiendo la confianza de la población.	Retrasos en desembolso de recursos por parte de las EPS y programas departamentales por consiguiente el salario de los empleados, los pagos a proveedores. compra de insumos se ven afectados
La prioridad de la Institución se basa en atender de manera cálida al usuario, de facilitarle los procesos y se deja a un lado la importancia del recurso humano en la institución	Ausencia de competencia a nivel municipal en la prestación del servicio por lo tanto se cuenta con una clientela fija para la atención.	Se ofrecen servicios especializados como: Fisioterapia, nutrición y Psicología a pesar de ser un Hospital de primer nivel de complejidad.	Excesiva demanda por parte de los usuarios en servicios como consulta externa y urgencias lo cual genera sobrecarga laboral.
No se otorgan	Se ofrecen servicios	Cuenta con espacios	Se guardan apariencias

reconocimientos al personal por los triunfos lo cual genera un ambiente de desmotivación.	especializados a bajo costo para la comunidad permitiendo que a pesar del estrato socioeconómico sea de fácil acceso para toda la población	de infraestructura embellecidos que favorecen acercamiento con la población a atender y la comodidad de sus empleados.	ante otros municipio cuando llegan a conocer el funcionamiento del hospital, minimizando las problemáticas económicas e internas del a institución.
Sobrecarga laboral al personal como consecuencia de limitante en recursos económicos para contratación de más personal.	Por el hecho de manejar diferentes programas y grupos poblacionales, permite al personal que allí labora desarrollar su potencial y crecer laboralmente en diferentes áreas desde su profesión.	Se ofrece atención a poblaciones rurales mediante programas de primera infancia que garantizan atención integral.	Excesiva Confianza y seguridad frente al reconocimiento de la Institución a nivel departamental pues nubla tener una visión crítica a la mejor continua.
Crisis económica generando retrasos en las remuneraciones salariales de los empleados.	Es posible la atención a pacientes de municipios cercanos de forma particular o por medio de su EPS subsidiada en este caso permitiendo ingresos adicionales para la entidad.	Existe trabajo articulado con las diferentes instituciones municipales lo cual favorece a que se preste una atención integral y resulta de apoyo para lograr las metas del hospital.	No se informa al personal sobre la situación económica d la institución o el panorama para cada año lo cual genera zozobra en los empleados.
Escases en los recursos disponibles tales como insumos de papelería, medicamento lo cual afecta en el desempeño de las funciones.	El reconocimiento de la institución se ha difundido aún por fuera de Antioquia permitiendo ser un referente en estrategias de promoción y prevención y un modelo a seguir por parte de otras instituciones que centran su atención al área asistencial y hospitalario como tal.	El hospital a nivel municipal es una entidad reconocida y consolidada en la cual se apoyan las diferentes entidades territoriales.	Cuando se realizan actividades en las cuales se involucran diferentes entes territoriales la responsabilidad al final del ejercicio queda a cargo de lo que se plantee desde el hospital y no se evidencia participación activa de todos los involucrados de los diferentes entes.

## **Estrategia.**

Para esta investigación se han planteado de forma prioritaria y evaluando las necesidades de la organización según los resultados del análisis situacional, diferentes estrategias que permitirán optimizar los servicios del Hospital San Juan de Dios de Támesis.

A continuación, se presentarán tres estrategias elegidas para aplicar en la organización con su respectiva descripción.

### **Estrategia de Negocio**

En este tipo de estrategia se eligió la integración horizontal que consiste en la creación de productos o servicios complementarios a los comúnmente ofrecidos por la organización.

Para lograr lo dicho anteriormente, se formuló realizar actividades trimestrales que permitan al personal disfrutar de espacios diversos para la integración y esparcimiento en lugares distintos a las locaciones de la entidad, El sostenimiento económico será mediante un aporte económico mensual de los empleados establecido en consenso y destinado para dicho fin.

Con los beneficios de las cajas de compensación Comfenalco se pueden obtener descuentos significativos para asistir a lugares recreacionales de municipios cercanos como la Pintada, Andes, Jardín y en municipio más distantes como San Jerónimo, aun así el tema de transporte es viable ya que el Hospital cuenta con una chiva propia con capacidad para 25 personas, la alcaldía facilita el bus del municipio y los medios de transporte de algunos empleados se pueden disponer para tal fin. Se estima realizarse durante el fin de semana y así evitar que se cruce con las actividades laborales.



## **Estrategias de Foco**

Espacios terapéuticos direccionadas por el equipo psicosocial grupales e individuales en los cuales cada persona tenga la posibilidad de manifestar situaciones de vulnerabilidad emocional que incidan de alguna forma en su quehacer laboral y se tenga a disposición ese acompañamiento profesional.

## **Estrategias Operativas**

Implementar diferentes reconocimientos o incentivos a las personas que laboran en la institución para motivar al mejoramiento continuo. Actualmente se entrega un souvenir en el día de cumpleaños de cada empleado y existe una cartelera en la que se publica mes a mes las fechas de cumpleaños para que todo el personal se pueda informar al respecto. Se proponen reconocimientos como empleado del mes o diferentes reconocimientos por áreas según el desempeño o logros obtenidos.

## **Balance Score Card o Cuadro de Mando Integral**

El instrumento nos permite hacer seguimiento a las acciones que nos llevarán a la implementación de la estrategia y cumplimiento de la visión. Para ello en la siguiente tabla se expondrán cinco variables, en las cuales las tres primeras se completaron teniendo como base la misión, visión y objetivo de la organización, posteriormente se creó un indicador y tipo de indicador, que sirvió de base para la siguiente tabla donde se generaron unas metas y unos porcentajes para evaluar el cumplimiento de la misma (umbrales). El cuadro se completa teniendo en cuenta las necesidades del Hospital San Juan de Dios de Támesis, las cuales fueron elegidas por su importancia y pertinencia para poder implementar y tener resultados esperados.

Misión	Visión	Objetivo	Indicador	Tipo de Indicador
La Empresa Social del Estado Hospital San Juan de Dios es una entidad prestadora de servicios de salud de primer nivel de atención, que trabaja interdisciplinariamente por la salud integral de la comunidad tamesina; con principios éticos y humanitarios, con criterios de calidad, oportunidad y eficiencia, asumiendo la promoción de la salud y la prevención de la enfermedad como ejes básicos de su quehacer, y la plena convicción que el bienestar del ser humano fundamenta su razón de ser.	La visión del Hospital San Juan de Dios de Támesis Para el año 2020, es ser la Institución prestadora de salud reconocida como líder en el departamento de Antioquia por su sentido de calidad y calidez a los usuarios contando con un equipo de personas altamente satisfechas que se supere día a día participando proactivamente con ideas, sugerencias y soluciones positivas	Hospital San Juan de Dios, en el municipio de Támesis, trabaja en promover el cuidado físico y mental de las personas para que tengan más vitalidad y reducir los gastos médicos.	Porcentaje de satisfacción de los empleados.	Indicador de satisfacción del cliente interno

Objetivo	Indicadores	Meta	Cumplimiento		
			Bajo	Medio	
<p>Evaluar el nivel de satisfacción laboral de los empleados del Hospital San Juan de Dios de Támesis.</p> <p>Evaluar el impacto sobre el cumplimiento de los objetivos empresariales que tiene un nivel de satisfacción bajo en los empleados del Hospital San Juan de Dios de Támesis.</p>	Trabajo en equipo	64%	20-30 %	30-50%	+50%
	Comunicación asertiva	60%	30-50%	50-80%	+81%
	Motivación	65%	20-30%	30-50%	+50%
	Capacitación	80%	30-50 %	50- 80%	+81%

					%
Diseñar un plan de mejora para incentivar a los empleados y de esta forma lograr un ambiente laboral adecuado para su desarrollo personal, laboral, profesional y social.	Expectativas	52%	20-30%	30-50%	+51%
	Rotación del personal en la institución - renuncias	5.2%	-10%	10-30%	+31%
	Ausentismo – Incapacidades medicas	15%	-10%	10-30%	+31%
	Carga laboral excesiva	36%	20-30%	30-50%	+51%

## Análisis de la información.

### Cuadro de estrategias.

ESTRATEGIA Nº 1	ACTIVIDADES	TAREA	FECHA INICIAL Y FECHA FINAL	RESPON- SABLE	EVIDENCIA O ENTRE-GABLE	RECURSOS REQUERIDOS Y PRESUPUESTO	OBSERVA- CIONES
<b>Estrategia de negocios</b>	<p>Actividades trimestrales que permitan al personal disfrutar de espacios diversos para la integración y esparcimiento en lugares distintos a las locaciones de la entidad, El sostenimiento económico será mediante un aporte económico mensual de los empleados establecido en consenso y destinado para dicho fin.</p> <p>Con los beneficios de las cajas de compensación Comfenalco se pueden obtener descuentos significativos para asistir a lugares recreacionales de municipios cercanos como la Pintada, Andes, Jardín y en municipio más distantes como San Jerónimo, aun así, el tema de transporte es viable ya que el Hospital cuenta con una chiva propia con capacidad para 25 personas, la alcaldía facilita el bus del municipio y los medios de transporte de algunos empleados se pueden disponer para tal fin. Se estima a realizarse durante el fin de semana y así evitar que se cruce con las actividades laborales.</p>	<p>Gestiona con Comfenalco las fechas y definir los centros recreativos a los cuales se asistirá en cada ocasión. Se define por descuento de nómina, cuota mensual de 20.000 pesos por empleado para llevar a cabo las actividades entendiendo que se realizarán con periodicidad trimestral. Se incluye transporte y alimentación.</p>	Meses para realizar las actividades: Marzo, Junio, septiembre.	Gerencia	<p>Agenda de actividades del día.</p> <p>Factura de cancelación de cada actividad.</p> <p>Evidencias fotográficas.</p>	<p>Cuota trimestral \$120.000:</p> <p>Entrada al centro recreacional con alimentación (desayuno, almuerzo y dos refrigerios además del uso de la piscina \$35.000.</p> <p>Transporte (gasolina para la chiva, bus del municipio, alquiler de chiva adicional: 1.000.000.</p> <p>Rifas para actividades varias: 1.000.000</p>	Para las actividades estimadas no se permiten acompañantes externos a la entidad.

ESTRATEGIA N°2	ACTIVIDADES	TAREA	FECHA INICIAL FECHA FINAL	RESPONSABLE	EVIDENCIA O ENTRE-GABLE	RECURSOS REQUERIDOS Y PRESUPUESTO	OBSERVACIONES
Estrategia de Foco	Espacios terapéuticos direccionadas por el equipo psicosocial grupales e individuales en los cuales cada persona tenga la posibilidad de manifestar situaciones de vulnerabilidad emocional que incidan de alguna forma incidan en su quehacer laboral y se tenga a la mano ese acompañamiento profesional.	Cada líder de área es el encargado de canalizar al personal psicosocial las atenciones de acuerdo a los cambios de comportamiento que observe en su personal a cargo o de acuerdo a la solicitud que manifieste algún empleado de manera voluntaria-	Transcurso del año	Líderes de área	Solicitud por escrito para concretar espacio.	Personal psicosocial.	Debe confirmarse previamente el espacio y en caso de novedades hacer la cancelación mínimo con dos horas previas al espacio definido.
ESTRATEGIA N°3	ACTIVIDADES	TAREA	FECHA INICIAL FECHA FINAL	RESPONSABLE	EVIDENCIA O ENTRE-GABLE	RECURSOS REQUERIDOS Y PRESUPUESTO	OBSERVACIONES
Estrategia operativa	Implementar diferentes reconocimientos o inventivos a las personas que laboran en la institución para motivar al mejoramiento continuo. Actualmente se entrega un souvenir en el día de cumpleaños de cada empleado y existe una cartelera en la que se publica mes a mes las fechas de cumpleaños para que todo el personal se pueda informar al respecto. Se proponen reconocimientos como empleado	Actualizar continuamente el listado de empleados y sus fechas de cumpleaños. Establecer un comité para elegir mes a mes el empleado del mes con la información que suministre cada líder de área.	Cada mes del año	Líderes de área.	Listados actualizados, actas de los comités.	Costo de mug personalizado: 12.000  Materiales para la cartelera de cumpleaños mes a mes: 20.000  Impresión de reconocimientos mensual: 20.000	Se contratará con una empresa de estampado de Támesis para promover la compra local.

	del mes o diferentes reconocimientos por áreas según el desempeño o logros obtenidos.						
--	---	--	--	--	--	--	--

Dando respuesta a la pregunta: ¿Qué actividades, definidas en un plan, se requerirían para dar cumplimiento a la estrategia planteada? Como se puede evidenciar en la tabla anterior, existen tres estrategias minuciosamente elegidas para implementar en el Hospital San Juan de Dios de Támesis y con ello plantear actividades específicas con el fin de dar cumplimiento a las mismas como parte de un plan de mejora en la satisfacción de su personal. Para llegar a esa elección, se realizó un análisis situacional actual de la institución que permitió elaborar un diagnóstico completo a través del uso de diferentes herramientas. En ese proceso iniciamos con la implementación del análisis situacional externo, a través del análisis PESTAL, el cual nos brindó orientación con respecto a las políticas, economía, características sociales, tecnológicas, ambientales y legales que afectan o contribuyen a la institución. Posteriormente se realizó el análisis situacional interno, en el cual se identificó todo lo que influía o afectaba el funcionamiento de la organización, es decir se analizaron los procesos, personal, funcionamiento financiero, tecnologías, capacidad operativa, entre otros. Para dicho proceso se usó la herramienta matriz DOFA, que nos permitió identificar y conocer los aspectos buenos y malos de la organización y de tal forma buscar soluciones para los aspectos negativos o fortalecer ciertas áreas de la organización.

Una vez estudiados los resultados del análisis situacional, procedimos a la formulación de estrategias priorizando las que generaran cambios que a corto o mediano plazo nos llevaran a un crecimiento en la motivación del personal mediante la motivación e incentivos por parte de la institución. Es en ese punto donde elegimos los tipos de estrategias que más convenían, estas fueron: estrategias de negocios, mercado (foco) y operativa. El Por qué se eligió cada una de ellas radica en que la estrategia de negocio es aquella orientada a la creación de nuevos negocios,

diversificación o integración. Allí se plantearon espacios de esparcimiento en lugares distintos a las locaciones del Hospital contando con el recurso en común de cada empleado y gestionando mediante la caja de compensación, bajo costo en el acceso al disfrute de los centros recreacionales. La implementación de esta estrategia dará como resultado el fortalecimiento del bienestar mental de cada empleado y fortalecer las relaciones interpersonales

La siguiente estrategia elegida fue la de Mercado, cuyo desarrollo está enfocado en nuevos servicios, productos o clientes. En esta estrategia se diseñó un servicio para los empleados mediante acompañamiento de espacios terapéuticos individuales y personales en lo que se tenga la posibilidad de manifestar situaciones de vulnerabilidad emocional que incidan de alguna forma en su quehacer laboral. También se planteó dentro de esta estrategia tipo foco, en la que se propuso canalizar la atención a partir de cada líder de área de acuerdo a los cambios de comportamiento que observe en su personal a cargo o de acuerdo a la solicitud que desee algún empleado de manera voluntaria.

La tercera y última estrategia seleccionada fue la operativa, caracterizada por generar un cambio en la forma en que la organización motiva a sus empleados y los hace sentir parte importante para la institución, en esta estrategia se establecieron incentivos específicos para fechas especiales como el día de sus cumpleaños y reconocimientos al empleado del mes además de reconocimientos que enaltezcan logros particulares del quehacer laboral.

El último paso que se desarrolló en la investigación fue el de la implementación de la estrategia, en esta etapa se construimos el balance score card, herramienta que permitió



desarrollar el seguimiento a las acciones que llevaron a la implementación de la estrategia y el cumplimiento de la visión. En esta etapa se implementaron tres tablas, la primera contenía cinco variables, en las cuales las tres primeras se completaron teniendo como base la misión, visión y objetivo de la organización, posteriormente se crearon indicadores y tipos de indicador, que sirvieron de base para la siguiente tabla donde se generó una meta y unos porcentajes para evaluar el cumplimiento de la misma.

Frente al Balance Score, la tabla es el resultado de la implementación del análisis situacional interno y externo de la organización realizada a través de las herramientas previamente descritas, que permitieron generar o crear estrategias dentro de un plan de mejora en el Hospital San Juan de Dios de Támesis a través de actividades específicas.

En ella se pueden observar ocho variables, en donde se buscó evidenciar el nivel de satisfacción de los empleados de Hospital con el fin de sugerir un plan de mejora frente estos niveles de satisfacción, en los ocho indicadores se evaluó el trabajo en equipo, la comunicación asertiva, la motivación, la capacitación, expectativas, rotación del personal a causa de renunciaciones, los ausentismos por incapacidades médicas y finalmente la carga laboral excesiva para con los colaboradores.

En general frente a todos los indicadores anteriormente descritos, se evidencio que el Hospital se encuentra en el punto medio; es decir que a pesar que cuenta con colaboradores que cumplen sus labores diarias y se interesan por su empresa, se debe trabajar en subir los niveles de satisfacción de los empleados, siempre en busca de un bienestar laboral optimo que conlleve a los

colaboradores a ser más asertivos en el desarrollo de sus actividades y a que su motivación por el desarrollo personal, laboral y social siempre se encuentre en estándar alto.

## **Auditoría y control de calidad en salud.**

### **Pregunta de Investigación.**

¿Cómo mejorar el modelo de operación para implementar de manera adecuada los diferentes componentes del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad en los servicios de Salud?

### **Objetivo específico.**

Identificar el nivel de satisfacción de los empleados del Hospital San Juan de Dios de Támesis mediante la aplicación de una encuesta de autoevaluación que permita mejorar el modelo de operación desde cada dependencia con un ambiente positivo y constructivo que contribuya a que el personal logre sus metas y objetivos personales, laborales y sociales.

### **Selección y aplicación de instrumentos.**

La encuesta se aplica mediante la herramienta Google Drive; teniendo en cuenta que el hospital cuenta con 130 empleados se toma una muestra de 25 empleados que corresponde al 32.5% del total de los empleados. La muestra fue seleccionada escogiendo diferentes profesionales de las áreas que componen el hospital de la siguiente manera: 1 médico general, 2 enfermeras profesionales, 10 auxiliares de enfermería, 2 nutricionistas, 2 odontólogos, 1 auxiliar de archivo, 2 auxiliares de facturación, 5 docentes de primera infancia; para un total de 25 empleados como muestra.

El instrumento consta de 15 preguntas que miden el nivel de satisfacción que tienen los empleados de Hospital, en diferentes ámbitos laborales como trabajo en equipo, comunicación asertiva, motivación, capacitación, y expectativas; las respuestas están generadas de 1 a 5.

El formulario de Google se encuentra en el siguiente enlace:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfyDovOvVrnOnICywUh0u0rd07WpGLX>

## Encuesta: Medición del nivel de satisfacción en su lugar de trabajo

El número de preguntas que se realizan a continuación se presenta en una escala de 1 a 5, siendo (1) la opción de mayor desacuerdo y (5) con mayor aprobación.

1 : Nunca /o en desacuerdo

2: Regularmente/ o pocas veces

3: Normalmente

4: Casi siempre se realiza/de acuerdo

5: Siempre/ totalmente de acuerdo

\*Obligatorio

Dirección de correo electrónico \*

Tu dirección de correo electrónico

### TRABAJO EN EQUIPO

¿Le agrada ayudar a sus compañeros cuando lo requieren?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Genera ideas y estrategias para el cumplimiento de los objetivos?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Le interesa aprender de los otros compañeros ?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Comunicación Asertiva**

¿Tiene en cuenta a sus compañeros en la toma de decisiones?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Escucha atentamente a sus compañeros y al cliente cuando se necesita?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Piensa antes de comunicar una idea?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Motivación**

¿Cree que la entidad le brinda lo necesario para cumplir su labor?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Cree que la carga laboral es la adecuada?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Se siente a gusto cuando desempeña sus labores?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Capacitación**

¿La institución le brinda capacitación continua relacionada a su labor?

1                      2                      3                      4                      5

☐                      ☐                      ☐                      ☐                      ☐

¿La institución lo motiva para que realice actualizaciones relacionadas a su labor?

1                      2                      3                      4                      5

☐                      ☐                      ☐                      ☐                      ☐

¿La institución le da a conocer guías y protocolos para la ejecución de su labor?

1                      2                      3                      4                      5

**Expectativas**

¿Aspira a un mejor cargo dentro la institución?

1                      2                      3                      4                      5

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

¿Espera que la institución le brinde mejores beneficios salariales?

1                      2                      3                      4                      5

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

¿La estabilidad laboral y tipo de contrato son acorde a sus expectativas?

1                      2                      3                      4                      5

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

## Recolección de Información.

Este cuadro recoge las respuestas emitidas por los encuestados a cada una de las preguntas realizadas:

Marca temporal	Dirección de correo electrónico	¿Le agrada ayudar a sus compañeros cuando lo requieren?	¿Genera ideas y estrategias para el cumplimiento de los objetivos?	¿Le interesa aprender de los otros compañeros?	¿Tiene en cuenta a sus compañeros en la toma de decisiones?
15/02/2019 10:43 p. m.	correodeginanutri@gmail.com	4	5	5	4
15/02/2019 10:58 p. m.	afmejia777@gmail.com	5	4	5	5
16/02/2019 06:34 a. m.	michelle.lopez.florez@gmail.com	4	5	4	5
16/02/2019 07:02 a. m.	linariosmarin@gmail.com	5	5	5	4
16/02/2019 07:05 a. m.	gmarcelahr59@gmail.com	5	4	5	5
16/02/2019 07:09 a. m.	nutricionistaliliasalgado@gmail.com	3	4	4	4
16/02/2019 09:02 a. m.	sahorca@gmail.com	4	5	5	4
16/02/2019 10:50 a. m.	orozco-adry@gmail.com	5	5	5	4
16/02/2019 11:34 a. m.	aresmon4@gmail.com	5	5	5	4
16/02/2019 01:02 p. m.	piedadnutricion@hotmail.com	4	5	4	4
16/02/2019 01:13 p. m.	laurenstaty@gmail.com	5	4	5	3
16/02/2019 10:09 p. m.	jessicafarzuza@gmail.com	5	4	5	5
16/02/2019 10:15 p. m.	gmarcelahr59@gmail.com	3	4	2	2
16/02/2019 10:30 p. m.	valeriatoro96@hotmail.com	5	4	5	5
16/02/2019 10:43 p. m.	luisrodriguez801027@gmail.com	3	3	3	3
16/02/2019 10:50 p. m.	zucapi1977@gmail.com	5	5	5	5
16/02/2019 10:51 p. m.	dayhan_marin@outlook.com	3	3	3	2
16/02/2019	Palomares1031@gmail.com	3	3	3	3



23:09 p. m.					
16/02/2019 23:16 p. m.	eanieto.9305@gmail.com	3	3	3	3
16/02/2019 23:29 p. m.	Barretovalencia@hotmail.com	3	3	3	3
16/02/2019 23:30 p. m.	jakepalomares26@gmail.com	5	4	5	4
16/02/2019 23:33 p. m.	bernal.92@hotmail.com	4	4	5	4
16/02/2019 23:39 p. m.	miryam.71@hotmail.com	3	3	3	3
16/02/2019 23:43 p. m.	tigreprofa@gmail.com	3	4	3	3
16/02/2019 23:51 p. m.	Luzroamd87@outlook.com	4	3	4	4
<b>Marca temporal</b>	<b>Dirección de correo electrónico</b>	<b>¿Piensa antes de comunicar una idea?</b>	<b>¿Cree que la entidad le brinda lo necesario para cumplir su labor?</b>	<b>¿Cree que la carga laboral es la adecuada?</b>	<b>¿Se siente a gusto cuando desempeña sus labores?</b>
15/02/2019 10:43 p. m.	correodeginanutri@gmail.com	5	3	1	1
15/02/2019 10:58 p. m.	afmejia777@gmail.com	5	1	3	3
16/02/2019 06:34 a. m.	michelle.lopez.florez@gmail.com	4	2	4	4
16/02/2019 07:02 a. m.	linariosmarin@gmail.com	4	5	4	5
16/02/2019 07:05 a. m.	gmarcelahr59@gmail.com	4	4	3	4
16/02/2019 07:09 a. m.	nutricionistaliliasalgado@gmail.com	3	3	2	4
16/02/2019 09:02 a. m.	sahorca@gmail.com	4	4	5	4
16/02/2019 10:50 a. m.	orozco-adry@gmail.com	5	3	3	4
16/02/2019 11:34 a. m.	aresmon4@gmail.com	5	4	4	5
16/02/2019 01:02 p. m.	piedadnutricion@hotmail.com	5	4	5	5
16/02/2019 01:13 p. m.	laurenstaty@gmail.com	4	5	3	5
16/02/2019 10:09 p. m.	jessicafarzuza@gmail.com	5	4	5	3
16/02/2019 10:15 p. m.	gmarcelahr59@gmail.com	4	2	1	2
16/02/2019 10:30 p. m.	valeriatoro96@hotmail.com	4	4	3	4
16/02/2019 10:43 p. m.	luisrodriguez801027@gmail.com	3	2	2	3

16/02/2019 10:50 p. m.	zucapi1977@gmail.com	5	2	2	2
16/02/2019 10:51 p. m.	dayhan_marin@outlook.com	3	3	2	5
16/02/2019 23:09 p. m.	Palomares1031@gmail.com	3	2	3	4
16/02/2019 23:16 p. m.	eanieto.9305@gmail.com	3	3	3	3
16/02/2019 23:29 p. m.	Barretovalencia@hotmail.com	3	3	2	3
16/02/2019 23:30 p. m.	jakepalomares26@gmail.com	4	4	4	4
16/02/2019 23:33 p. m.	bernal.92@hotmail.com	4	3	4	4
16/02/2019 23:39 p. m.	miryam.71@hotmail.com	3	3	2	3
16/02/2019 23:43 p. m.	tigreprofa@gmail.com	3	3	2	3
16/02/2019 23:51 p. m.	Luzroamd87@outlook.com	4	2	2	1
<b>Marca temporal</b>	<b>Dirección de correo electrónico</b>	<b>¿La institución lo motiva para que realice actualizaciones relacionadas a su labor?</b>	<b>¿La institución le da a conocer guías y protocolos para la ejecución de su labor?</b>	<b>¿Aspira a un mejor cargo dentro la institución?</b>	<b>¿Espera que la institución le brinde mejores beneficios salariales?</b>
15/02/2019 10:43 p. m.	correodeginanutri@gmail.com	1	3	5	5
15/02/2019 10:58 p. m.	afmejia777@gmail.com	1	1	5	5
16/02/2019 06:34 a. m.	michelle.lopez.florez@gmail.com	1	1	5	5
16/02/2019 07:02 a. m.	linariosmarin@gmail.com	5	5	1	5
16/02/2019 07:05 a. m.	gmarcelahr59@gmail.com	3	3	4	4
16/02/2019 07:09 a. m.	nutricionistaliliasalgado@gmail.com	4	4	5	5
16/02/2019 09:02 a. m.	sahorca@gmail.com	4	4	5	5
16/02/2019 10:50 a. m.	orozco-adry@gmail.com	1		5	4
16/02/2019 11:34 a. m.	aresmon4@gmail.com	5	5	5	5
16/02/2019 01:02 p. m.	piedadnutricion@hotmail.com	4	5	4	4
16/02/2019 01:13 p. m.	laurenstaty@gmail.com	4	5	5	5
16/02/2019	jessicafarzuza@gmail.com	1	3	5	5

10:09 p. m.					
16/02/2019 10:15 p. m.	gmarcelahr59@gmail.com	2	2	3	4
16/02/2019 10:30 p. m.	valeriatro96@hotmail.com	4	4	4	5
16/02/2019 10:43 p. m.	luisrodriguez801027@gmail.com	2	2	3	3
16/02/2019 10:50 p. m.	zucapi1977@gmail.com	1	1	3	4
16/02/2019 10:51 p. m.	dayhan_marin@outlook.com	3	2	5	5
16/02/2019 23:09 p. m.	Palomares1031@gmail.com	2	2	3	3
16/02/2019 23:16 p. m.	eanieto.9305@gmail.com	3	3	3	3
16/02/2019 23:29 p. m.	Barretovalencia@hotmail.com	2	2	3	3
16/02/2019 23:30 p. m.	jakepalomares26@gmail.com	4	4	5	5
16/02/2019 23:33 p. m.	bernal.92@hotmail.com	3	4	5	4
16/02/2019 23:39 p. m.	miryam.71@hotmail.com	3	3	2	3
16/02/2019 23:43 p. m.	tigreprofa@gmail.com	3	4	5	5
16/02/2019 23:51 p. m.	Luzroamd87@outlook.com	2	2	2	4

En el análisis cualitativo se analiza la encuesta aplicada a 25 empleados del Hospital, la finalidad de este análisis fue estudiar cada una de las variables que se aplicaron en la encuesta para determinar cuáles son los factores que afectan la satisfacción laboral; y en qué grado afectan o no afectan dichas variables en el desarrollo personal, laboral, profesional y social de los empleados; finalmente, proponer un plan de mejora.

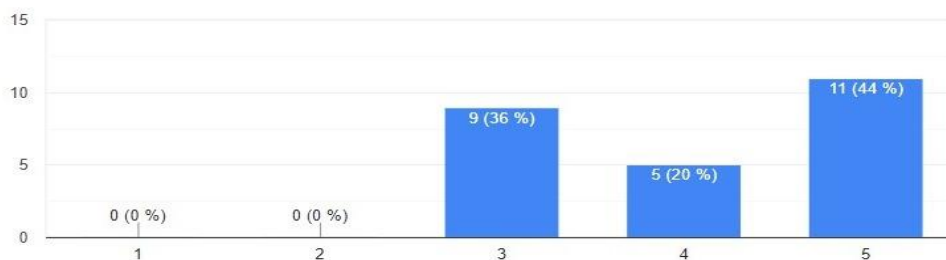
### **Análisis de la información.**

A continuación se presenta la interpretación y análisis de los resultados de la aplicación de la encuesta anteriormente descrita con la cual fue posible conocer el nivel de satisfacción que tienen los empleados de Hospital desde diferentes ámbitos laborales:

### Trabajo en equipo:

Las gráficas 1 a la 3 mide el trabajo en equipo.

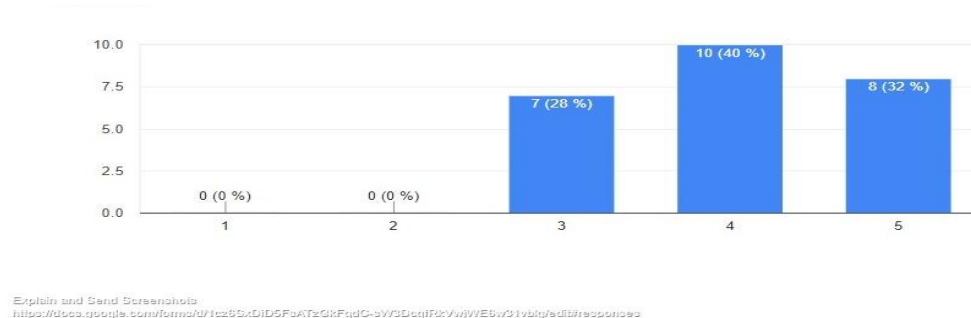
#### ¿Le agrada ayudar a sus compañeros cuando lo requieren?



Explain and Send Screenshot  
<https://docs.google.com/forms/d/1cz65xDiD5FaATzGkFqdC-sW3DnqIFK7VnQWE6w31vblg/edit#responses>

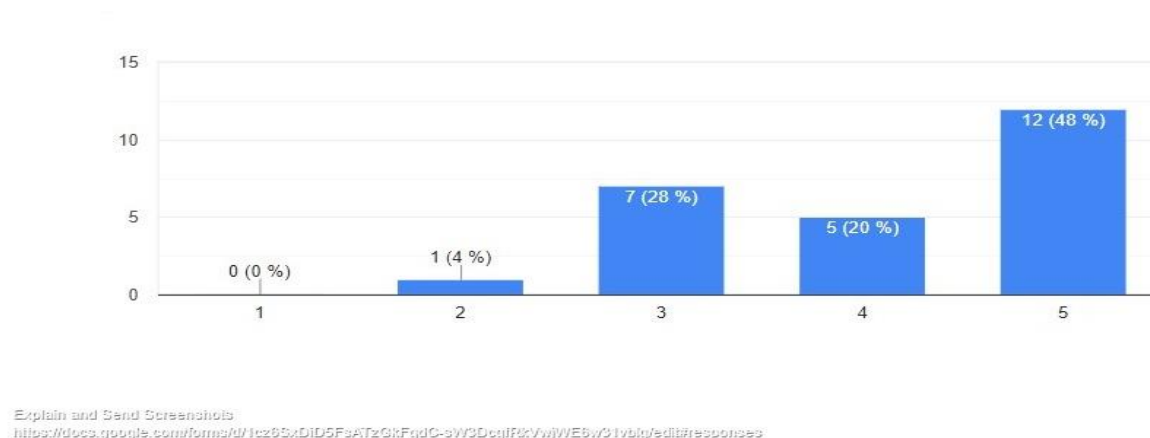
La gráfica 1, muestra que a los empleados del hospital les agrada ayudar en las necesidades de sus compañeros, es así como el 44% que corresponde a 11 empleados dieron la respuesta a siempre con el puntaje más alto, mientras que el 36% que corresponde a 9 empleados indicaron que normalmente lo hacen cuando se requiere y un 20% que corresponde a 5 empleados indicaron que casi siempre. Con respecto a esta pregunta se puede evidenciar que los empleados del hospital están prestos a cooperar con sus pares en el desarrollo de sus actividades diarias y se puede deducir que existe de solidaridad unos con otros en el desempeño de sus labores.

### ¿Genera ideas y estrategias para el cumplimiento de los objetivos?



La grafica 2, pretende evaluar si los empleados del hospital generan ideas y estrategias para el cumplimiento de los objetivos, en ella se evidencia que el 40% que corresponde a 10 empleados con casi siempre, el 32% que corresponde a 8 empleados siempre las desarrollan y un 28%, es decir 7 empleados, normalmente las generan para el cumplimiento de sus objetivos. Este indicador muestra que los empleados tienen claro el objetivo de la entidad y trabajan en pro del cumplimiento de estos.

### ¿Le interesa aprender de los otros compañeros?



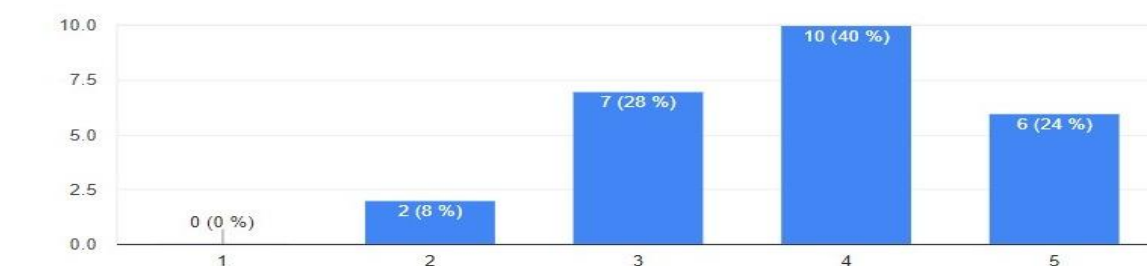
La grafica 3, muestra el interés de los empleados por aprender de sus compañeros de trabajo; en la gráfica se observa que un 48% es decir, 12 empleados indican que siempre están

dispuestos, el 20% que corresponde a 5 empleados indicaron casi siempre; 7 empleados es decir 28% normalmente se interesan y solo 1 empleado manifestó que pocas veces se interesa. En este indicador se evidencia nuevamente la importancia de trabajar en equipo ya que es allí donde se consigue el cumplimiento de metas; es importante que los empleados identifiquen cuales son las fortalezas y debilidades de cada compañero, para que cada uno desempeñe un rol en función de sus conocimientos y pueda apoyar el buen desarrollo de las actividades del otro.

### **Comunicación asertiva:**

Las gráficas 4, 5 y 6 miden la comunicación asertiva.

#### **¿Tiene en cuenta a sus compañeros en la toma de decisiones?**

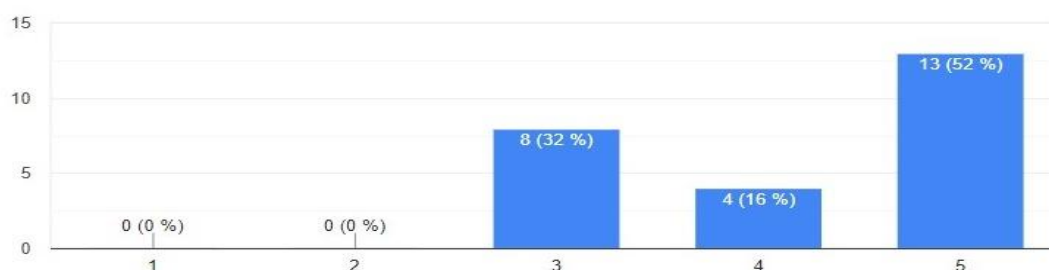


Explain and Send Screenshots  
<https://docs.google.com/forms/d/1cz65xdiD5FaATzGkFqdc-eW3DcqIFkVnjWE6w31vb1g/edit#responses>

En la gráfica 4 se indago si los empleados tienen en cuenta a sus compañeros en la toma de decisiones, en ella se evidencia un 40% que corresponde a 10 empleados indicaron que casi siempre lo hacen; un 24% es decir 6 empleados, mientras que 7 empleado, un 28% normalmente y solo un 8%, 2 empleados indicaron que pocas veces. Es necesario que los empleados del

hospital evidencien la importancia de desarrollar una comunicación asertiva con sus colegas y personas con las que interactúan de forma diaria; el poder compartir diferentes opiniones ayuda a que la comunicación sea mucho más directa y fluida, todo esto mejora la satisfacción laboral.

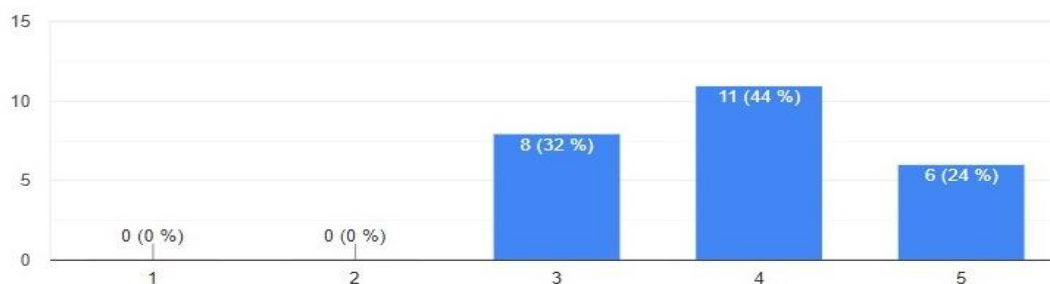
### ¿Escucha atentamente a sus compañeros y al cliente cuando se necesita?



Explain and Send Screenshots  
<https://docs.google.com/forms/d/1cz85xDiD5FaATzGkFqDc-sW3DdqjFkVwjWEbW31vbi/edit#responses>

La grafica 5 pretende evaluar si los empleados del hospital escuchan a sus compañeros y al cliente cuando este lo necesita, en ella se muestra que más del 50%, en este caso el 52% que corresponde a 13 empleados siempre escuchan cuando se requiere, el 16% es decir 4 empleados casi siempre y un 32% 8 empleados normalmente lo hacen. Es importante saber escuchar y entender lo comunicado por el otro, tener la capacidad de percibir las ideas, pensamientos, gestos y actitudes ya que con ellos se puede captar los deseos y expectativas tanto en el desarrollo de su trabajo para el caso de los compañeros, como los deseos y expectativas en la prestación de servicios de salud para el caso del cliente externo.

### ¿Piensa antes de comunicar una idea?



Explain and Send Screenshots  
<https://docs.google.com/forms/d/1cz6SkDiD5FaATzGkFqdC-sW3DsqiFkVnJWE6w31vblg/edit#responses>

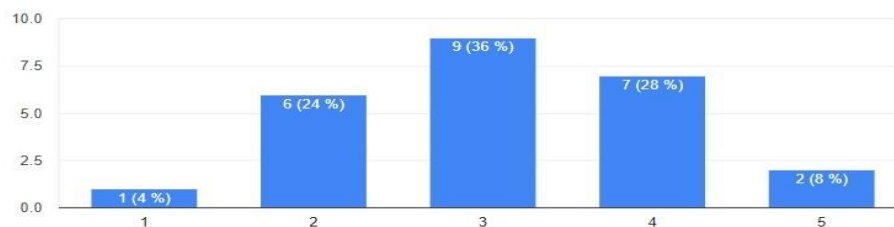
La grafica 6 indaga sobre si el empleado piensa antes de comunicar una idea, el resultado de esta grafica muestra que el 44%, 11 empleados, casi siempre lo hace, un 32%, 8 empleados normalmente, y un 24%, 6 empleados siempre. La comunicación efectiva es vital en las relaciones interpersonales de los empleados del hospital pues de ella se desprende el trabajo en equipo, el cumplimiento de objetivos, la motivación, satisfacción laboral, bienestar emocional, entre otros; siempre es necesario mejorar las habilidades para la comunicación, aprender el uso de las palabras, el tono, el idioma, la claridad del mensaje y la escucha de este. De esta forma se logra una comunicación asertiva que permite el buen desempeño personal, social, laboral y profesional.

### Motivación:

Las gráficas 7, 8 y 9 miden el nivel de motivación de los empleados.



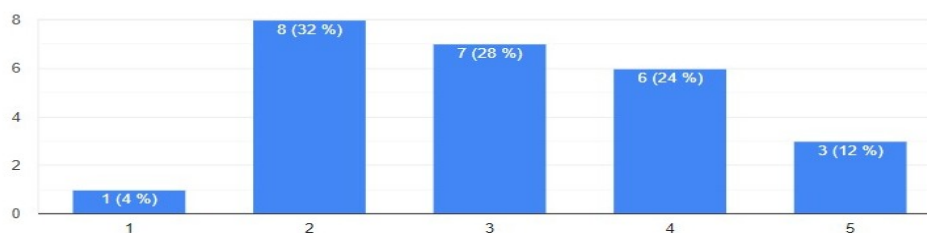
### ¿Cree que la entidad le brinda lo necesario para cumplir su labor?



Explain and Send Screenshots  
<https://docs.google.com/forms/d/1cz65xDID5FzATzGkFqDC-sW3DxqjFzVvWjWE6w31vbIq/edit#responses>

La grafica 7 indaga sobre si la entidad le brinda lo necesario para cumplir su labor, como resultado se obtuvo un 36%, 9 empleados que indica que normalmente, pero como dato relevante un 24%, 6 empleados indican que pocas veces e incluso se muestra que 1 empleado considera que nunca cuenta con el apoyo. Un entorno laboral saludable es una estrategia que las entidades pueden implementar con el fin de mejorar el bienestar de sus empleados, mejora las relaciones interpersonales y llevan a una mejor atención en los servicios de salud. Un ambiente laboral óptimo conlleva a profesionales más motivados a trabajar, a desarrollar sus labores encaminadas a la prestación del servicio con calidad, al trabajo en equipo, una mejor comunicación y un ambiente laboral de confort.

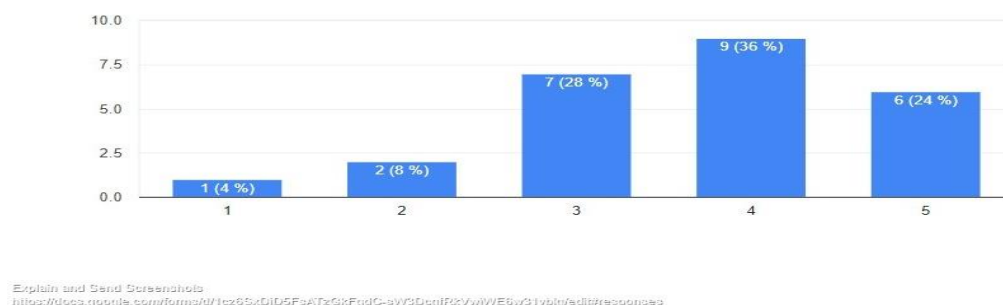
### ¿Cree que la carga laboral es la adecuada?



Explain and Send Screenshots  
<https://docs.google.com/forms/d/1cz65xDID5FzATzGkFqDC-sW3DxqjFzVvWjWE6w31vbIq/edit#responses>

La grafica 8, muestra la opinión que tiene los empleados frente a si tienen o no una adecuada carga laboral; en la gráfica se evidencia que el 32%, 8 empleados están en desacuerdo, consideran que su carga laboral es elevada, el 28% 7 empleados indican que es lo normal y solo un 12% es decir 3 empleados considera que la carga laboral es la deseada. En esta grafica se observa que la mayoría de los empleados encuestados considera que tienen cargas laborales elevadas que no permiten el buen desarrollo de sus labores, son el principal causante del estrés laboral, enfermedades psicológicas, físicas, musculo-esqueléticas y otras.

### ¿Se siente a gusto cuando desempeña sus labores?

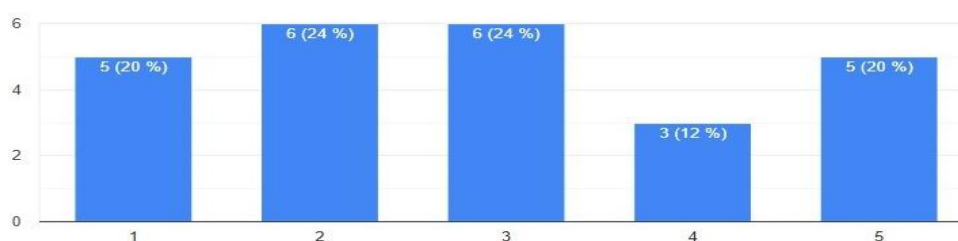


La grafica 9, muestra si el empleado se siente a gusto cuando desempeña su labor; en la gráfica se puede ver que un porcentaje bajo de 36% que corresponde a 9 empleados con casi siempre e incluso un 8% 2 empleados manifestaron que pocas veces. Se evidencia una cifra importante en la muestra tomada frente a que el empleado no se siente a gusto con su labor lo que puede evidenciar debilidades en el nivel de motivación que tienen los empleados dentro del Hospital. Aunque cada situación es diferente, la comunicación interna y la valoración correcta de los trabajadores son bases para erradicar esta dificultad.

## Capacitación:

Las gráficas 10, 11 y 12 busca evaluar si el Hospital San Juan de Dios cuenta con un plan de capacitación para los empleados y que opinión tienen ellos frente a esta.

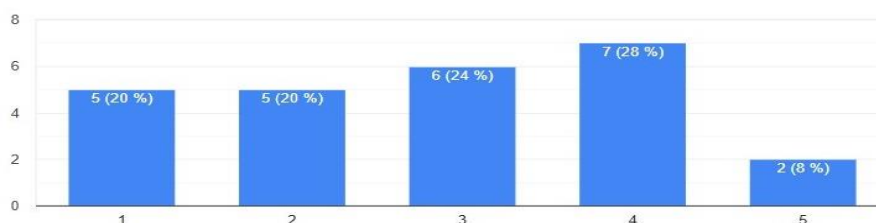
### ¿La institución le brinda capacitación continua, relacionada a su labor?



Explain and Send Screenshots  
<https://docs.google.com/forms/d/1cz6SkDID5FeATzGkFqDc-sVr3DnqIFzVnqjWE6w31vblg/edit#responses>

En la gráfica 10, se indaga en si el Hospital brinda capacitación continua relacionada con la labor desempeñada, la gráfica nos muestra un porcentaje alto del 44% es decir 11 empleados que indican que nunca o casi nunca frente a un 20% ,5 empleados que manifiestan que si la reciben. Partiendo desde el hecho que el Hospital San Juan de Dios de Támesis es una entidad prestadora de servicios de salud es muy importante que sus empleados, profesionales y no profesionales cuenten con una capacitación para el adecuado desempeño, en la actualidad las tecnologías en salud avanzan con el correr del tiempo y el brindar programas de capacitación permite mejorar los conocimientos, habilidades, conductas y actitudes del personal que finalmente conlleva a un ambiente laboral satisfactorio.

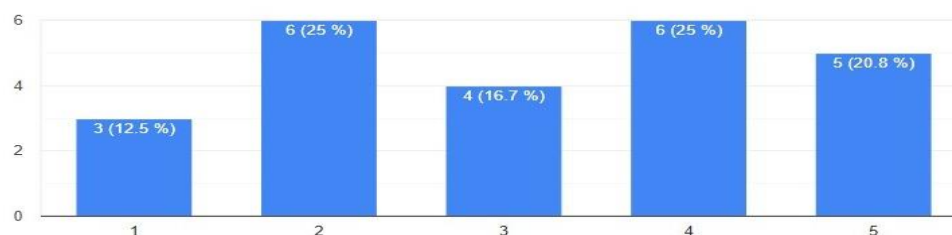
### ¿La institución lo motiva para que realice actualizaciones relacionadas a su labor?



Explain and Send Screenshots  
<https://docs.google.com/forms/d/1cz6SxDiD5FaATzGkFqjG-cvVSDocqIFkVvWjWE6w01vbIq/edit#responses>

La gráfica número 11, muestra la opinión de los empleados frente a si la institución los motiva a que realicen actualizaciones relacionadas con su labor; en ella se evidencia que el 28% es decir 7 empleados indican casi siempre, un 8% que siempre y un porcentaje igual del 20% casi nunca o nunca. Este indicador se evaluó, ya que se considera que las actualizaciones en el desarrollo de las labores profesionales, mejora la participación de los empleados en un entorno laboral, contribuyen a un mejor desempeño laboral y trabajo seguro. Todo relacionado con la satisfacción laboral de cada empleado de la entidad.

### ¿La institución le da a conocer guías y protocolos para la ejecución de su labor?



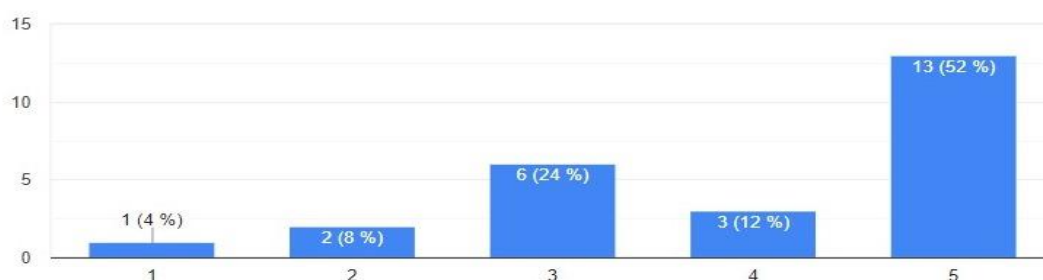
Explain and Send Screenshots  
<https://docs.google.com/forms/d/1cz6SxDiD5FaATzGkFqjG-cvVSDocqIFkVvWjWE6w01vbIq/edit#responses>

La grafica 12, evalúa si el Hospital da a conocer a los empleados guías y protocolos para la ejecución de la labor, un 54,2% de los empleados manifiesta que nunca, casi nunca o normalmente frente a un 45,8% que casi siempre o siempre son instruidos al respecto. El indicador muestra una falencia frente al desconocimiento por parte de los empleados de las guías estipuladas para el adecuado desarrollo y ejecución de sus labores diarias, lo que puede ocasionar que se presenten eventos adversos en la prestación de los servicios de salud.

### **Expectativas:**

Finalmente, las gráficas 13, 14 y 15 miden las expectativas de los empleados frente al Hospital

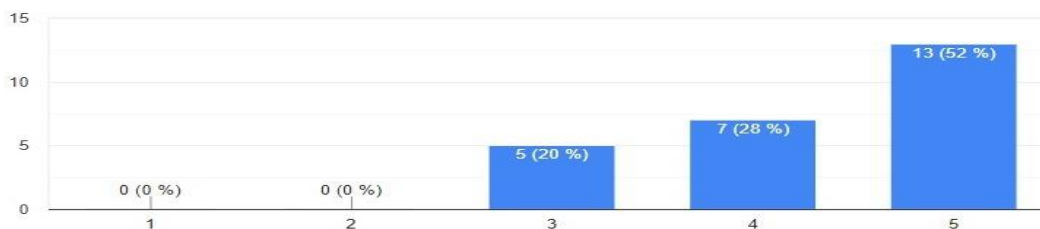
### **¿Aspira a tener un mejor cargo dentro la institución?**



Explain and Send Screenshots  
<https://docs.google.com/forms/d/1cz65xDiD5FzATzGKFqDc-sW3DcqjF0xVwJWE6w31vblg/edit#responses>

La grafica 13 indaga frente a si los empleados aspiran a tener un mejor cargo la institución; un 52% ,13 empleados responden positivamente, lo que da a entender que los colaboradores tienen el deseo de escalar en su nivel profesional y por ende su remuneración salarial.

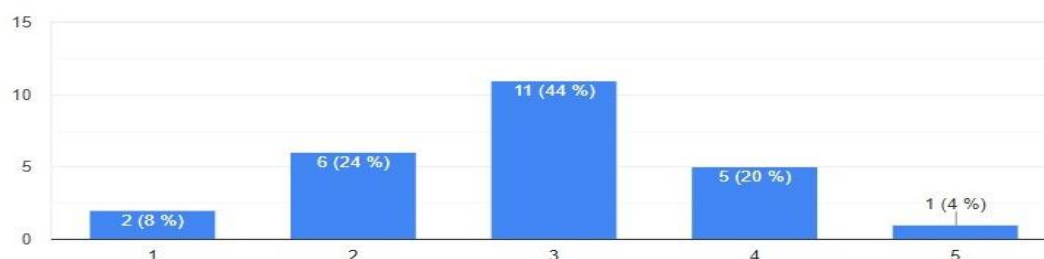
### ¿Espera que la institución le brinde mejores beneficios salariales?



Explain and Send Screenshots  
<https://docs.google.com/forms/d/1cz65xDiD5FzATzGkFqDc-sVW3DcqiP8xVwJWE6w31vbtg/edit#responses>

La grafica 14, mide si los empleados esperan que la institución brinde un mejor beneficio salarial; la gráfica muestra que un 52% equivalente a 13 empleados responden que siempre lo esperan. Se considera que la remuneración a las labores es un factor importante para conservar colaboradores valiosos para la entidad, y aunque es un factor importante no es el único que garantiza una satisfacción laboral completa.

### ¿La estabilidad laboral y tipo de contrato son acorde a sus expectativas?



Explain and Send Screenshots  
<https://docs.google.com/forms/d/1cz65xDiD5FzATzGkFqDc-sVW3DcqiP8xVwJWE6w31vbtg/edit#responses>

La grafica 15, evalúa la estabilidad laboral referente al tipo de contrato y si este es acorde con las expectativas de los empleados; el Hospital cuenta con contratos por prestaciones de

servicios por lo que se considera que este factor influyó en el resultado de esta medición, ya que un 44% de los empleados encuestados manifiesta que normalmente ante un 24% con pocas veces y un 8% que está totalmente en desacuerdo.

Como resultado del análisis de las gráficas en conjunto se identificaron diferentes aspectos a considerar en el mejoramiento de la insatisfacción laboral de los trabajadores del Hospital San Juan de Dios de Támesis. En la matriz con los resultados consolidados presentada bajo el subtítulo “Selección y Aplicación de Instrumentos” del capítulo “Auditoría y Control de Calidad en Salud”, se evidencia como resultado relevante, que el acceso a un mejor puesto dentro la institución (gráfica 13), la carga laboral (gráfica 8) o mejores beneficios salariales (gráfica 14) son los aspectos de mayor importancia que los colaboradores perciben con una pobre respuesta por parte de la institución. En relación con dichos aspectos, se identificó el hecho de que el Hospital San Juan de Dios de Támesis aplica la contratación por prestación de servicios, sin opción de ascensos o contratación directa.

Por lo anterior y dando respuesta a la pregunta de éste capítulo, tomamos como base que el Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad en Salud para Colombia es un proceso mancomunado con el Ministerio de Protección Social, cuyo objetivo principal es desarrollar y fortalecer el sistema de garantía de calidad y lograr que toda la población cubierta por el sistema de seguridad social sea beneficiaria de la prestación de un servicio de salud óptimo, con calidad y que conlleve a una alta satisfacción de los usuarios. Se evidencio que este objetivo solo se logra si las aseguradoras (eps) y los prestadores (ips) trabajan de la mano con sus colaboradores, buscando que ellos que son el recurso humano profesional y quienes prestan servicios de salud a los usuarios sean los primeros en percibir un nivel de satisfacción en la empresa para la cual prestan su conocimiento y servicio profesional. Es así

como se realizó la aplicación de la encuesta a los empleados del Hospital San Juan de Dios de Támesis y como se logro obtener y evidenciar un nivel de satisfacción bajo de los empleados en relación a Motivación, Capacitación y Expectativas.

Por otro lado se pudo observar que otros puntos fundamentales para el buen desempeño y la satisfacción laboral son: La oportunidad en capacitación (gráfica 10) y el conocer los protocolos internos (gráfica 12). De esta manera, los trabajadores que reciben capacitaciones oportunamente sienten que tienen las herramientas y conocimientos adecuados para ejecutar sus labores. Adicionalmente sienten agrado en aprender de sus compañeros (gráfica 3) lo cual resulta importante para aportar en el cumplimiento de los objetivos (gráfica 2).

El resultado que se espera es que estas estrategias se implementen para buscar la mejora de las condiciones expuestas en los resultados de las preguntas del instrumento aplicado, se les hagan ciclos de mejoramiento continuo, auditorías, para que a su vez redunden en una mayor motivación y satisfacción laboral de los empleados, y por ende en una mayor calidad en la prestación de los servicios, lo cual impactará positivamente a todos los componentes del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad en Salud del Hospital.



## **Desarrollo Organizacional.**

### **Pregunta de Investigación.**

¿Cómo se gestiona el Hospital San Juan de Dios de Támesis los procesos del desarrollo organizacional para aportar a la excelencia en la prestación del servicio?

### **Objetivo específico.**

Identificar los elementos que hacen parte del proceso de desarrollo organizacional del Hospital San Juan de Dios de Támesis, mediante la definición de acciones enmarcadas en la metodología Kotter, permitiendo el incremento de la motivación en los colaboradores para de esta manera generar un cambio en la organización.

### **Selección y aplicación de instrumentos.**

#### **Los 8 pasos de la Metodología Kotter.**

Es la herramienta elegida para aplicar en el Hospital San Juan de Dios de Támesis ya que permite a las compañías gestionar eficazmente proyectos de cambio y al mejorar dicha capacidad, las organizaciones pueden aumentar sus posibilidades de éxito. Sin esta capacidad de adaptarse de forma continua, las organizaciones no pueden prosperar.

A continuación, se expondrá la herramienta con los ocho pasos en los cuales se describe el cambio a implementar en la satisfacción laboral de los empleados y de esta manera definir claramente cómo alcanzar el objetivo deseado, a quien se debe involucrar, por dónde empezar y las acciones a generar.

Empresa:	<p>E.S.E Hospital San Juan de Dios de Támesis.</p> <p>Entidad de carácter público que ofrece servicios de primer nivel de complejidad a los 16.000 habitantes del municipio de Támesis.</p> <p>Líder en programas de promoción y prevención, dentro de los cuales se destaca como experiencia significativa en el Departamento de Antioquia por su trayectoria de 16 años en programas de primera Infancia lo cual le ha permitido ampliación de sus servicios.</p> <p>Adicionalmente se cuenta con convenios interinstitucionales que trascienden del ámbito de la Salud; mediante la operación de Programas como Alimentación escolar PAE, Jornada Única, Centro de Desarrollo Infantil y Programa Buen Comienzo Antioquia.</p> <p>Se resalta el esplendor de sus instalaciones en cada uno de los espacios lo cual favorece que hoy en día se autodenomine como “La casa de la Salud de los Tamesinos”.</p>
Descripción del Cambio a Implementar	<p>El cambio a implementar se define en un plan de mejora que apunte a aumentar la satisfacción de los empleados del Hospital San Juan de Dios de Támesis.</p>
Personal Involucrado	<p>Líderes de cada dependencia, Personal de Gerencia y todas las personas que laboran en la Institución.</p>
Implementación de la Metodología Kotter	
Paso 1	<p>Infundir sentido de Premura:</p> <p>A pesar de que el Hospital cuenta con personal idóneo, trayectoria y reconocimiento a nivel Departamental, se ha identificado que existen debilidades en el tema de la motivación laboral a nivel del personal de la institución lo cual genera una constante de inconformidad frente a sus actividades diarias.</p> <p>No se cuenta con un comité activo que vele por las necesidades emocionales del personal mediante diversas herramientas en incentivos que potencien el equilibrio emocional de las personas de la Institución, por lo tanto, es importante comprender que los esfuerzos económicos y sociales que la Institución realiza para ofrecer servicios de calidad, quedan</p>

	cortos ante nivel de satisfacción que se presenta en la actualidad.
Paso 2	<p>Dar origen a la coalición orientadora:</p> <p>El equipo líder estaría a cargo de las personas con perfil psicosocial del Hospital (Psicólogos y Trabajadora Social).</p>
Paso 3	<p>Desarrollar una visión y una estrategia:</p> <p>Visión:</p> <p>La visión del Hospital San Juan de Dios de Támesis Para el año 2020, es ser la Institución prestadora de salud reconocida como líder en el departamento de Antioquia por su sentido de calidad y calidez a los usuarios contando con un equipo de personas altamente satisfechas que se supere día a día participando proactivamente con ideas, sugerencias y soluciones positivas.</p> <p>Estrategias:</p> <p>Consolidar un equipo de coalición orientadora con perfiles idóneos para ejercer del liderazgo y dirigir el cambio.</p> <p>Socializar a todas las personas de la Institución la nueva Visión del cambio para generar empoderamiento de todos los involucrados.</p> <p>Ofrecer capacitación continua al personal en temas relacionados al nuevo cambio para ampliar su conocimiento y tener conceptos claros que permitan alcanzar los objetivos.</p> <p>Establecer metas a corto plazo que permitan evaluar los resultados alcanzados.</p> <p>Definir temáticas para cada área o dependencia en las cuales se identifiquen las necesidades emocionales de cada grupo de trabajo.</p> <p>Establecer actividades mensuales direccionadas por el equipo psicosocial que permitan al personal disfrutar de espacios diversos para la integración y esparcimiento.</p> <p>Implementar reconocimientos o inventivos a las personas que laboran en la institución para motivar al mejoramiento continuo.</p> <p>Generar espacios terapéuticos grupales e individuales en los cuales cada persona tenga a</p>

	<p>posibilidad de manifestar situaciones de vulnerabilidad emocional que incidan en su quehacer laboral.</p> <p>Promover un PQRS de manejo interno en el cual se maneje lenguaje cordial con la finalidad de aportar a la armonía de la Institución.</p>
Paso 4	<p>Comunicar la visión de cambio:</p> <p>Definir un video Institucional en el cual se transmita la nueva visión y estrategias con la participación de las personas de la Institución.</p> <p>Establecer fondo de pantalla o escritorios de computador de las personas de la Institución con mensajes prácticos alusivos a la nueva visión y estrategias.</p> <p>Motivar a todas las personas de la Institución al aporte de ideas para actividades que permitan incentivar al personal.</p>
Paso 5	<p>Facultar a una base amplia para la acción:</p> <p>Definir un cronograma para las actividades que se llevaran a cabo en cada dependencia y/o Institución en general.</p> <p>Incluir espacios de dialogo entre las personas de la Institución y directivas de la misma para posibilitar cercanía.</p> <p>Promover un fondo económico en el cual las personas de la Institución definirán en común acuerdo la suma mensual a depositar para aportar a las actividades y facilitar espacios para esparcimiento.</p>
Paso 6	<p>Generar triunfos a corto plazo:</p> <p>Cada líder de área tendrá a cargo la labor de analizar el desempeño mensual de cada persona a cargo, así mismo identificar las debilidades o dificultades en particular para generar con el equipo de coalición estrategias a desarrollar.</p> <p>Durante las actividades mensuales, se estimarán incentivos de reconocimiento bien sea por cualidades, virtudes o metas superadas.</p> <p>Definir una autoevaluación en la cual cada persona tenga la posibilidad de analizar su</p>

	desempeño en los últimos tres meses y expresar sus opiniones o dificultades.
Paso 7	<p>Consolidar las ganancias y generar más cambios:</p> <p>Analizar la respuesta de participación activa en las actividades propuestas para identificar así a las personas que no estén haciendo parte del proceso, una vez identificadas ofrecer acompañamiento a estas personas para conocer sus razones y estar abiertos al dialogo e inclusión de todo el personal.</p> <p>Empoderar a las personas con mayor participación activa en los procesos mediante incentivos de liderar acciones y propuestas enfocadas a la visión de cambio.</p>
Paso 8	<p>Arraigar los nuevos enfoques en la cultura.</p> <p>Se pretende establecer la satisfacción del personal como un tema de prioridad en la Institución; para ello es importante incluir este cambio en los procesos del día a día y darle la importancia que se merece.</p> <p>La finalidad es potenciar el nivel de satisfacción de las personas que laboran en la Institución lo cual se verá reflejado en la motivación del desempeño de sus funciones y proactividad.</p>

### **Análisis de la información.**

Como se evidencia anteriormente en la descripción de la herramienta seleccionada y dando respuesta a la pregunta de éste capítulo ¿Cómo se gestiona el Hospital San Juan de Dios de Támesis los procesos del desarrollo organizacional para aportar a la excelencia en la prestación del servicio?, se identificó que a pesar de que la misión y visión de la institución hace énfasis en el Talento Humano motivado al trato humanizado; en la realidad de la ejecución los objetivos e ideales de la empresa se centran en la satisfacción del usuario, cumplir con metas de atención y en general mantener el estándar de calidad de los servicios, sin desmeritar la relevancia de los aspectos mencionados, Es allí en donde cada día se encuentra más arraigado el modelo de administración tradicional en donde el personal se limita a cumplir estrictamente sus labores

asignadas, surgen sentimientos de inconformidad además de fatiga laboral. Todo esto como consecuencia de enfocar la prioridad en temas lejanos al bienestar laboral.

Para lograr el cambio es necesario implementar estrategias en las cuales será de vital importancia la participación del equipo psicosocial que allí labora y los líderes de cada área quienes harán parte del proceso para involucrar a todo el personal con las actividades propuestas relacionadas a los incentivos mensuales por los logros obtenidos, los espacios de esparcimiento diferentes a las locaciones del hospital, capacitaciones en temas enfocados al ser, al mejoramiento continuo, manejo de las emociones con las cuales se realice un trabajo de fortalecimiento interior para lograr un empoderamiento y cercanía con la nueva visión.

En el tema de la auto-evaluación y el PQRS de manejo interno, se pretende establecer una cercanía entre los empleados y las directivas teniendo la oportunidad de expresar libremente sus opiniones, inconformidades o propuestas que aporten al crecimiento de la institución partiendo desde la base y del día a día de quienes allí laboran.

Es importante establecer metas a corto plazo estructuradas en un cronograma y realizar seguimiento a las actividades realizadas para evaluar la participación del personal, analizar los resultados e identificar las acciones de mejora para avanzar en el proceso.

Se pretende establecer la satisfacción del personal como un tema de prioridad en la Institución; para ello es importante incluir este cambio en los procesos diarios y darle la importancia que se merece para potenciar el nivel de satisfacción de las personas que laboran en la Institución lo cual se verá reflejado en la motivación del desempeño de sus funciones y proactividad.

## Conclusiones y recomendaciones.

Después de analizar la satisfacción laboral de los empleados del Hospital San Juan de Dios de Támesis, mediante la aplicación de las herramientas elegidas, fue posible hacer un diagnóstico situacional desde deferentes contextos con los cuales se definieron estrategias de mejora. Los resultados permitieron finalmente concluir que la satisfacción laboral está directamente relacionada con el nivel de estabilidad laboral, el gusto por el trabajo desarrollado, las condiciones laborales, la capacitación continua, las relaciones interpersonales y la productividad.

Desde gerencia estratégica se aplicaron diferentes herramientas como: el Análisis Pestal con el cual se evaluó la empresa a nivel externo identificando la necesidad de mejorar las políticas, la economía, características sociales, aspectos tecnológicos, ambientales y legales que afectan o contribuyen a la institución. A través de la matriz DOFA fue posible identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas en donde se considera importante que la Institución centre su atención en los aspectos negativos que de alguna manera contribuyen a generar sentimientos de inconformidad en el personal, evitando resaltar los aspectos positivos y convertirlos en un estandarte que nublen los procesos de mejora; el balance Score permitió desarrollar el seguimiento a las acciones que llevaron a la implementación de la estrategia y el cumplimiento de la visión, evidenciando resultado de cumplimiento Medio en sus metas .

En Auditoría y control de calidad en salud, se diseñó un instrumento para evaluar los aspectos de Trabajo en Equipo, Comunicación Asertiva, Motivación, Capacitación y Expectativas. Uno de los aspectos más contrastantes fue el de **Trabajo en Equipo**, por ejemplo, en la pregunta “¿le interesa aprender de los compañeros?”, un 48% de los encuestados lo

califican con la nota máxima, 5 o totalmente de acuerdo. Sin embargo, en la pregunta relacionada con la **Carga Laboral** se obtuvieron resultados considerablemente bajos, con un 36% que lo entre resultados 1 o 2, constituyéndose este en uno de los aspectos que más predomina en la insatisfacción laboral del Hospital.

Otra pregunta con resultados que se considera son indicativos de la insatisfacción, se encuentra en el aspecto de **Expectativas**. Dicha pregunta es: “¿aspira a tener un mejor cargo dentro de la institución?”. Esta pregunta un 52% la califica con la máxima nota (5), es decir la gran mayoría de encuestados aspiran a mejorar sus condiciones laborales.

A partir de los datos expuestos se puede concluir que el grado de satisfacción laboral que presentan los empleados del Hospital San Juan de Dios de Támesis es deficiente, lo que lleva a afirmar que en términos generales esta insatisfacción hace que los empleados no cuenten con una percepción positiva frente a las condiciones en que desempeñan sus labores.

En Desarrollo Organizacional se escogió el Método Kotter que facilita a las compañías gestionar eficazmente proyectos de cambio y al mejorar dicha capacidad, las organizaciones pueden aumentar sus posibilidades de éxito. Con esta herramienta se pretendió fomentar en los empleados del Hospital San Juan de Dios de Támesis premura por crear una nueva visión dentro de la entidad enfocada en obtener un ambiente laboral óptimo mediante líderes de la institución que se empoderen y busquen crear un ambiente de cambio para el bienestar de todos sus empleados. .



### **Recomendaciones y sugerencias**

Para fomentar un sentido de pertenencia de los empleados con el hospital se sugiere a los directivos de la entidad la implementación de un plan de mejora con el cual se proponen diferentes estrategias para incrementar el nivel de satisfacción de los empleados, con el fin de ofrecer servicios de salud humanizados y brindarles a sus colaboradores internos un ambiente de desarrollo adecuado de liderazgo, participación, motivación, desarrollo personal, profesional y de reciprocidad con calidad.

Para gerencia estratégica, se sugiere implementar actividades diseñadas y dirigidas a los empleados, con el fin de cultivar un ambiente en el que ellos sientan que son importantes para la institución. Ejemplos de dichas actividades pueden ser capacitaciones en los temas de trabajo en equipo, manejo de las emociones, comunicación asertiva, etc. También pueden ser espacios de esparcimiento que fortalezcan las relaciones interpersonales y el bienestar mental.

Realizar evaluaciones periódicas para conocer el comportamiento, en el tiempo, de los factores que afectan la satisfacción, teniendo en cuenta los aspectos evaluados en la herramienta y prestando atención y creando algún mecanismo para dar trámite a las respuestas y propuestas aportadas por los empleados.

En auditoría y control de calidad en salud se recomienda revisar los resultados de la encuesta y darle prioridad a las calificaciones más bajas de la satisfacción, remuneración y carga laboral como puntos de partida para mejorar los procesos internos; y luego progresivamente ir aumentando la percepción positiva de los colaboradores con énfasis en estos aspectos, pero sin dejar de lado los demás aspectos que impactan la motivación.

En desarrollo organizacional se propone prestar atención específica a cada uno de los los pasos de la metodología de Kotter para ir aumentando el sentido de pertenecía, la motivación y la participación activa de los empleados en las actividades tendientes a lograr la excelencia en la prestación de los servicios y la cultura de bienestar laboral. Registrar los avances, analizar los resultados y generar planes de acción para buscar un impacto mayor de las actividades sobre la participación.

## Referencias.

Listado referencial.

- Laboral Aguilar, Magaña, Surdez (2010). Importancia de la satisfacción. Recuperado de [https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no69/38-importancia\\_de\\_la\\_satisfaccion\\_laboral\\_investigacion\\_ocubre\\_2010x.pdf](https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no69/38-importancia_de_la_satisfaccion_laboral_investigacion_ocubre_2010x.pdf).
- COHAN (2019). Descripción de la empresa. Recuperado de: <http://www.cohan.org.co/servicios-farmaceuticos/servicios-farmaceuticos-hospitalarios/>
- Información Empresas (2019). Información sobre la empresa Hospimédicos Medellín S. A. Recuperado de: [https://www.informacion-empresas.co/Empresa\\_HOSPIMEDICOS-MEDELLIN-SA.html](https://www.informacion-empresas.co/Empresa_HOSPIMEDICOS-MEDELLIN-SA.html)
- Linde Colombia (2019). About The Linde Group. Recuperado de [http://www.linde.co/es/about\\_the\\_linde\\_group/about\\_linde\\_colombia/about\\_linde\\_colombia.html](http://www.linde.co/es/about_the_linde_group/about_linde_colombia/about_linde_colombia.html)

- Sánchez, Brea, De la cruz, Matos (2017). Motivación y liderazgo del personal del subsistema de servicios generales en dos hospitales maternos. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/ccm/v21n2/ccm09217.pdf>.
- Simón (2012). Nivel de satisfacción laboral del personal de salud del SAMCO Carlos Pellegrini. Recuperado de [http://capacitasalud.com/archivos/2016/Trabajos%20Finales/Tesis\\_MGSSS\\_Simon.pdf](http://capacitasalud.com/archivos/2016/Trabajos%20Finales/Tesis_MGSSS_Simon.pdf).
- Organización de naciones unidas (2017). Recurso humano para la salud y aplicación de los resultados de la comisión de alto nivel sobre el empleo en el ámbito de la salud y el crecimiento económico de las naciones unidas. Recuperado de [http://apps.who.int/gb/ebwha/pdf\\_files/WHA70/A70\\_18-sp.pdf](http://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/WHA70/A70_18-sp.pdf).
- García, Lujan, Martínez (2007). Satisfacción laboral del personal de salud. Recuperado de <http://www.medigraphic.com/pdfs/enfermeriaimss/eim-2007/eim072b.pdf>.

#### Documentos consultados en línea:

- Universidad de Córdoba. Prevención de Riesgos – UCO. España. Recuperado de <http://www.uco.es/servicios/dgppa/images/prevencion/glosarioprl/fichas/f/FactoresOrgani>

- Moreno Jiménez, B y otro. INSHT. España. Recuperado de  
<http://www.insht.es/portal/site/RiesgosPsicosociales/Factores y Riesgos Psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas>. Moreno Jiménez, B y otro. INSHT.
- Universidad de Cordoba. España. Recuperado de  
<http://www.uco.es/servicios/dgppa/images/prevencion/glosarioprl/fichas/pdf/INSHTfactor esriesgopsicosociales.pdf>
- Gestion. Org. Clima Organizacional. Colombia. Recuperado de  
<https://www.gestion.org/que-es-el-clima-organizacional/>
- Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., Régimen Legal de Bogotá. Resolución 2646 de 2008 Ministerio de la Protección Social. Colombia. Recuperado de  
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=31607>
- Pontificia Universidad Javeriana. Humanización en el cuidado de la salud. Colombia. Recuperado de  
<http://www.javeriana.edu.co/documents/16817/2521582/humanizacionenelcuidadodelasalud.pdf/edbf3b74-922d-40f0-957b-bdad468ac506>
- Leader Summaries. Biblioteca de Libros Empresariales. Colombia. Recuperado de  
<https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/inteligencia-emocional>

- Ministerio de Salud del Perú. Biblioteca Virtual en Salud. Lima Perú. Recuperado de <http://www.minsa.gob.pe/dgsp/clima/archivos/telecom2011/manejostresslaboral.pdf>
- Secretaria Distrital de Integración Social. Manual del Sistema Integrado de Gestión. Colombia Recuperado de <http://intranetsdis.integracionsocial.gov.co>
- Ministerio de Salud y Protección Social. Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad. Colombia. Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/Gu%C3%ADas%20b%C3%A1sicas%20para%20Auditoria%20en%20el%20Mejoramiento%20de%20la%20Calidad.pdf>
- Ministerio de Salud y Protección Social. Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad. Colombia. Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/salud/Paginas/Sistema-Obligatorio-Garant%C3%ADa-Calidad-SOGC.aspx>
- Hannoun (2011). Satisfacción laboral. Recuperado de [http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/4875/hannouncetrabajodeinvestigacion.pdf](http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4875/hannouncetrabajodeinvestigacion.pdf)
- Serrano, Parro (2015). Entorno de trabajo e impacto en salud. Recuperado de <http://scielo.isciii.es/pdf/mesetra/v61n240/editorial.pdf>.

## Consideraciones Legales.

Bogotá D.C., Harto 8 de 2018

Señores  
**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA EN CIENCIAS DE LA SALUD - FUCS**  
 Facultad de Ciencias Sociales, Administrativas y Económicas  
 Ciudad

Cordial saludo,

Yo, Alvaro Giraldo Vasquez, identificado con CC 30.354.630 de San José en mi calidad de Representante Legal cargo Gerente de la empresa ESTUDIO SAN JUAN DE DIOS DE PACHA manifiesto que Gina Housila Mejia Arriaga estudiante del programa de Gerencia de la Salud de la Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud - FUCS, ha informado a esta institución su intención de adelantar el proyecto académico denominado "Influencia de la implementación de cultura corporativa y liderazgo laboral", cuyo desarrollo requiere el acceso y uso de información administrativa, comercial y financiera relativa a la empresa, que puede tener carácter confidencial.

Dado lo anterior, se autoriza al estudiante a utilizar la información confidencial que la empresa entregue para el desarrollo del proyecto, siempre y cuando el estudiante, a través de la firma del presente documento se obligue a:

- (1) Mantener en carácter confidencial y privado la información revelada por la empresa en virtud o con ocasión del desarrollo del proyecto.
- (2) Usar con fines estrictamente académicos toda información, sea o no confidencial, entregada por la empresa para el desarrollo de su proyecto y/o de la cual tenga conocimiento en virtud o con ocasión del proyecto.
- (3) No utilizar la información confidencial con fines comerciales, así como tampoco ninguna de las productos (documentos, metodología, procesos y demás) que se deriven de la información entregada por la empresa.
- (4) No revelar, divulgar, exhibir, mostrar, comunicar, reproducir, utilizar y/o emplear la información confidencial, con ninguna persona natural o jurídica, ni en su favor ni en favor de terceros.
- (5) Proteger la información confidencial para evitar su divulgación no autorizada.
- (6) No proporcionar a terceras personas, verbalmente o por escrito, directa o indirectamente, información alguna de las actividades y/o procesos de cualquier clase que fuesen observadas en la empresa (área, institución, sector) durante la duración del proyecto.

Teniendo en cuenta el alcance del proyecto, manifiesto conocer que la información y resultados que se obtengan del proyecto podrán llegar a convertirse en artículos, estudios de caso o cualquier otro documento que como herramienta didáctica apoyará la formación de los estudiantes de la institución y el campo de conocimiento de su disciplina, siendo posible que dichos resultados puedan ser publicados y socializados ante la comunidad académica.

En caso de que alguna(s) de las condiciones anteriores sea(n) infringida(s), la empresa podrá ejercer las acciones judiciales (civiles y penales) que considere pertinentes, para obtener el resarcimiento de los daños y perjuicios que pudieren derivar de la conducta del estudiante.

<p>Atentamente,</p>  <p>Nombre <u>Alvaro Giraldo Vasquez</u>          CC <u>30.354.630</u></p>	<p>Acepto,</p>  <p>Nombre Estudiante <u>Gina Housila Mejia Arriaga</u>          CC <u>32909262</u></p>
---	--